

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบังคับการปราบปราม  
กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

# นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

โดย พลตำรวจเอกอดุลย์ แสงสิงแก้ว ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการในวันรับตำแหน่งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2555 มีสาระสำคัญที่น่าสนใจ (นโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. 2555. 2555: 1-11) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ: เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน

2. เจตนารมณ์ของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ: มุ่งมั่นพัฒนาและเสริมสร้างให้ข้าราชการตำรวจมีค่านิยม ดังนี้

2.1 เป็นตำรวจที่ปกป้อง เทิดทูน และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

2.2 เป็นตำรวจมืออาชีพ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.3 เป็นตำรวจที่ประชาชนเชื่อมั่น ศรัทธา และเป็นที่ยังใจได้อย่างแท้จริง

3. นโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ: เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก ดังนี้

### 3.1 นโยบายทั่วไป

3.1.1 ปกป้อง เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1) เฝ้าระวัง ตรวจสอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการกระทำผิดในการละเมิดสถาบันทุกด้านและดำเนินคดีโดยเด็ดขาด

2) สร้างความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ จงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3) ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างเต็มความสามารถ โดยเฉพาะงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทรายอันเนื่องมาจากพระราชดำริและงานจรรยาในโครงการพระราชดำริ

4) พัฒนากลไกการถวายความปลอดภัยของสถาบันพระมหากษัตริย์ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.1.2 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

- 1) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้นตามนโยบายรัฐบาล โดยยึดกฎหมายและหลักนิติธรรม
- 2) ปราบปรามจับกุมผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้ล้าเลียงยาเสพติดในทุกระดับ โดยเน้นผู้ค้ารายย่อยในชุมชน เครือข่ายและขยายผลการจับกุมทุกราย
- 3) ประสานความร่วมมือ เพื่อดำเนินการป้องกันปราบปรามยาเสพติด ในเรือนจำ
- 4) ดำเนินมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องกับยาเสพติดตามกฎหมาย
- 5) ให้ความสำคัญในการป้องกันกลุ่มเสี่ยงและพื้นที่เสี่ยง โดยการ พัฒนาครูตำรวจ D.A.R.E.
- 6) พัฒนาช่องทางในการแจ้งข่าวสาร ช้อร้องเรียน หรือเบาะแส ผ่านทุกช่องทาง โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี
- 7) แลกเปลี่ยนข่าวสารและประสานความร่วมมือกับนานาชาติในการ ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 8) ดำเนินการทางอาญาและวินัยกับข้าราชการตำรวจที่เข้าไป เกี่ยวข้องกับยาเสพติดอย่างเด็ดขาด

### 3.1.3 การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

- 1) ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนรู้สึกว่าจะ ไม่เป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน
- 2) ป้องกันอาชญากรรมจากสภาพแวดล้อม โดยการจัดระเบียบพื้นที่ เสี่ยงและแหล่งมั่วสุม เพื่อตัดช่องโอกาสและไม่เป็นแหล่งบ่มเพาะต่อการก่ออาชญากรรม
- 3) พัฒนาระบบงานสายตรวจให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพใน การระงับเหตุและบริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว
- 4) พัฒนาระบบศูนย์รับแจ้งเหตุทุกระดับ โดยเฉพาะศูนย์รับแจ้งเหตุ ชุกเฉิน 191 รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่หรือชุดปฏิบัติการที่มีความพร้อม สามารถตอบสนองการรับแจ้งเหตุ เข้าไปช่วยเหลือและแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์
- 5) ยกกระดับขีดความสามารถในการป้องกันและปราบปราม อาชญากรรมต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยการรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ป้องกันไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอย่าง ทัวถึง ทันเหตุการณ์

6) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เช่น ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ระบบบอกตำแหน่งพิกัด (GPS) การประยุกต์ใช้โปรแกรมใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ ฯลฯ

7) สร้างทีมงานวิเคราะห์อาชญากรรมในทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ แนวโน้ม แผนประทุษกรรม และนำมาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม

8) จัดระเบียบสังคมและเข้มงวดกวัดขันอบายมุขในพื้นที่อย่างจริงจัง

9) เสริมสร้างการมีส่วนร่วม เครือข่ายภาคประชาชนและบูรณาการทุกภาคส่วน โดยเน้นชุมชนเข้มแข็งในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม ตามหลักการที่ว่า ประชาชน คือ ตำรวจคนแรก

10) ผลักดันให้มีมาตรการทางกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในสถานประกอบการ เขตชุมชนและเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก

### 3.1.4 การแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

1) น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักปฏิบัติในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

2) นำแนวทางสันติวิธีและแนวความคิดเมืองนำการทหาร มาใช้เป็นกลไกหลักในการแก้ปัญหา

3) สร้างเอกภาพและบูรณาการการแก้ปัญหา ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และระดับยุทธวิธี

4) ควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการยุติเหตุร้ายรายวัน และความรุนแรง เน้นมาตรการเชิงรุก เพื่อจำกัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม

5) พัฒนาขีดความสามารถของหน่วยให้มีความเข้มแข็ง เน้นการสร้างทีมสืบสวน สอบสวนและพิสูจน์หลักฐาน โดยยึดหลักกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

6) ให้ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น และผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

7) ประสานและขอความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยเฉพาะองค์การความร่วมมืออิสลาม (OIC) และประเทศเพื่อนบ้าน

- 8) คัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ภาษาถิ่น พื้นฐานความเป็นอยู่และความเชื่อของชุมชนท้องถิ่น
- 9) กระจายอำนาจการบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จให้แก่ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) เพื่อให้มีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา
- 10) ให้ทุกหน่วยงานทุ่มเทสรรพกำลังและคุณแลสิทธิกำลังพลเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถ

### 3.1.5 ด้านความมั่นคง

- 1) บูรณาการด้านการข่าวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อความมั่นคงของชาติ
- 2) รักษาความสงบเรียบร้อยในการชุมนุมเรียกร้องภายใต้กรอบของกฎหมายตามหลักสากล
- 3) พัฒนาระบบการควบคุมแรงงานต่างด้าวและการลักลอบหลบหนีเข้าเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) พัฒนาระบบเครือข่ายและความร่วมมือการข่าวด้านความมั่นคง การควบคุมการสัญจรชายแดนในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติเพื่อไม่ให้เข้ามาเป็นแหล่งพักพิง ซ่องสุม หลบซ่อน และก่อเหตุ
- 5) พัฒนาระบบการเฝ้าระวังพื้นที่และเส้นทางเชื่อมต่อกับแนวชายแดน
- 6) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ

### 3.1.6 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

- 1) จัดระบบแลกเปลี่ยนข่าวสารและร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายในต่างประเทศเพื่อตัดวงจรและหยุดยั้งภัยคุกคามจากอาชญากรรมข้ามชาติทุกรูปแบบ
- 2) ปรับโครงสร้างการจัดหน่วยตำรวจที่เกี่ยวข้องให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 3) เตรียมความพร้อมบุคลากร สถานที่ ยานพาหนะ ขั้นตอนการปฏิบัติ และเอกสารประชาสัมพันธ์ โดยใช้ภาษาอังกฤษและภาษาถิ่น เพื่อการอำนวยความสะดวกและการบริการประชาชนและนักท่องเที่ยว
- 4) ผู้นำของตำรวจทุกระดับต้องมีความรู้ ทักษะ ภาษาอังกฤษ ภาษาถิ่นและให้มีการทดสอบภาษาอังกฤษจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

- 5) ยกกระดับหน่วยพิสูจน์หลักฐานให้มีความพร้อม มีมาตรฐาน สามารถตรวจพิสูจน์วัตถุพยานได้ทุกประเภทและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายการตรวจพิสูจน์ กับหน่วยงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ
- 6) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงกับ ประเทศเพื่อนบ้าน
- 7) ส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาคความสัมพันธ์กับตำรวจใน อาเซียนและนานาชาติ
- 8) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ประชาชนและชุมชนใน พื้นที่ตามแนวชายแดน
- 9) ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน ตำรวจให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากล และเป็นไปตามกฎบัตรอาเซียน

### 3.1.7 การอำนวยความสะดวก

- 1) บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม
- 2) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสอบสวนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน ตลอดจนการแต่งตั้งพนักงานสอบสวนและผู้ช่วย พนักงานสอบสวนให้เพียงพอต่อปริมาณงานในแต่ละพื้นที่
- 3) พัฒนาระบบและบุคลากรที่มิสืบสวน สอบสวน ปราบปราม และพิสูจน์หลักฐานในสถานีตำรวจ
- 4) ศึกษาและพัฒนาโครงสร้างกระบวนการสอบสวนเพื่อลดภาระงาน ของพนักงานสอบสวนทางด้านเอกสารโดยให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้เสียหายมากขึ้น
- 5) เน้นการนำพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ นิติเวชศาสตร์ การทะเบียนประวัติอาชญากร และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์พิสูจน์หลักฐาน เพื่อพิสูจน์การกระทำความผิดทางอาญา
- 6) ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานสอบสวนให้มีจิตสำนึก ในการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน
- 7) กำหนดให้พนักงานสอบสวนรับคดีอาญาตามที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ ทราบสถิติคดีอาญา นำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาอาชญากรรม และตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้อย่างแท้จริง

- 8) เร่งรัดและผลักดันให้มีกฎหมายใกล้เคียงข้อพิพาทคดีอาญาในชั้นสอบสวน รวมทั้งการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการบริการประชาชนของพนักงานสอบสวน
- 9) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม
- 10) จัดหาวัสดุอุปกรณ์และนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพงานสืบสวน งานสอบสวนและงานพิสูจน์หลักฐาน
- 11) ปรับปรุง แก้กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

### 3.1.8 การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

- 1) สถานีตำรวจถือเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นต้นธารแห่งความยุติธรรมในการให้บริการและช่วยเหลือประชาชน
- 2) ให้สถานีตำรวจพิจารณาจัดตั้งหน่วยบริการประชาชน เพื่อกระจายการบริการให้ตรงกับความต้องการของประชาชน
- 3) พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานบริการประชาชนให้มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริง
- 4) ให้ความสำคัญกับการกระจายทรัพยากรการบริหารไปยังสถานีตำรวจและหน่วยงานบริการประชาชน
- 5) ลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว
- 6) ขยายและเพิ่มช่องทางการให้บริการอย่างทั่วถึง เช่น การชำระค่าปรับคดีจราจร การรับแจ้งเหตุผ่านทางสื่อสารสนเทศ จุดรับแจ้งเหตุเคลื่อนที่ ฯลฯ
- 7) พัฒนาระบบการบริการจราจรให้มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และมุ่งเน้นการเป็น "สุภาพบุรุษจราจร"
- 8) สร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วนในการให้บริการและช่วยเหลือประชาชน
- 9) เตรียมการและช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจากสาธารณภัยอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ภาวะปกติและสนับสนุนหน่วยงานเกี่ยวข้องในการบรรเทาสาธารณภัย

### 3.1.9 การบริหารจัดการที่ดี

- 1) ด้านบุคลากร

- (1) เน้นปลูกฝังอุดมการณ์ให้เป็นตำรวจมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ และผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) สนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจอย่างเคร่งครัด
- (3) จัดทำกรอบและขอสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมด้านการฝึกอบรมให้เพียงพอและสอดคล้องต่อการพัฒนาบุคลากร
- (4) จัดสัมมนาผู้บริหารระดับรองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติถึงผู้บัญชาการ
- (5) ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างภาวะผู้นำนักบริหารมืออาชีพ ระดับผู้บังคับการถึงหัวหน้าสถานีตำรวจ
- (6) ฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจแต่ละสายงานให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเป็นทางการเป็นมาตรฐาน
- (7) พัฒนากองบัญชาการศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค หน่วยฝึกของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน และหน่วยฝึกอบรมอื่น ให้มีความพร้อม มีมาตรฐานทั้งบุคลากร หลักสูตร ตำรา คู่มือ และเครื่องช่วยฝึก ให้มีขีดความสามารถรองรับการฝึกอบรมบุคลากรและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อผลิตและพัฒนาข้าราชการตำรวจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
- (8) ให้ทุกสายงานพิจารณาจัดตั้งโรงเรียนหรือกำหนดหลักสูตรในสถานฝึกอบรม โดยรวบรวมองค์ความรู้ จัดทำตำรา คู่มือ เครื่องช่วยฝึกและจัดทีมวิทยากรที่เชี่ยวชาญ เพื่อฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ให้แก่ทุกหน่วยงาน
- (9) พัฒนาศูนย์ฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ทั้งฝ่ายอำนวยการและฝ่ายปฏิบัติการที่ดี
- (10) พัฒนาครู อาจารย์ ครูฝึกและวิทยากรในเชิงคุณภาพเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการตำรวจ
- (11) ผลักดันให้มีข้าราชการตำรวจไม่มียศเพื่อแก้ปัญหาคาดแคลนกำลังพลในสายงานที่มีความเชี่ยวชาญงานเฉพาะด้าน
- (12) คัดเลือกข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการที่มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติดี และเชี่ยวชาญงานเฉพาะด้าน ให้เข้ามาร่วมทำงานเพื่อใช้ประโยชน์ตามขีดความสามารถ

(13) ให้มีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่อนุศาสนาจารย์ประจำหน่วย

(14) จัดหาทุนและสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาในแต่ละสายงาน

(15) จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพร่างกายตามมาตรฐานวิทยาศาสตร์การกีฬาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(16) จัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในหน่วยงาน

(17) การพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

## 2) ด้านระบบ

(1) ให้ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาคและผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจที่สังกัดกองบัญชาอื่นและปฏิบัติราชการประจำอยู่ในตำรวจภูธรภาคหรือตำรวจภูธรจังหวัดนั้น

(2) ผลักดันการกระจายอำนาจการบริหารให้หัวหน้าหน่วยอย่างเป็นรูปธรรม

(3) ปรับปรุงกระบวนการงานและกำหนดมาตรการป้องกันที่มีความเสี่ยงสูงต่อการทุจริตคอร์รัปชัน

(4) พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ทุกระดับให้มีความพร้อมสำหรับขับเคลื่อนการบริหารและจัดการเหตุวิกฤติให้มีประสิทธิภาพ

(5) พัฒนาระบบงานฝ่ายอำนวยการให้มีความเข้มแข็ง และสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

(6) กำหนดแผนงาน งาน โครงการ กิจกรรมการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติตามเป้าหมาย ผลผลิตและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

(7) พัฒนางานตรวจราชการให้เป็นระบบที่ทันสมัยมีมาตรฐานสากลสามารถสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งมีความสอดคล้องต่อระบบงานตามนโยบายการบริหารราชการที่วางไว้

(8) ให้มีการตรวจราชการในเชิงบวก โดยคัดเลือกหน่วยที่มีการปฏิบัติราชการเป็นมาตรฐาน และสามารถเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานกับหน่วยอื่น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการ

(9) กำหนดกรอบอัตราและจัดหาครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและสถานการณ์แต่ละพื้นที่

(10) พัฒนาระบบฐานข้อมูล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้งานทุกด้าน และสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นได้

(11) ให้แต่ละหน่วยงานจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการฝึกเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของกำลังพลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่

(12) พัฒนาระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพในทุกระดับ

(13) ปรับปรุง เพิ่มช่องทาง รับฟังความคิดเห็น คำร้องเรียน ความประพฤติของข้าราชการตำรวจ และความเดือดร้อนของประชาชน

(14) ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) ทุกระดับเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจ

(15) พิจารณาปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

### 3) ด้านสถานที่

(1) ปรับปรุงพัฒนาสถานที่ทำงานและจุดบริการประชาชนให้มีความสะอาด ทันสมัย เป็นระเบียบเรียบร้อย และรองรับต่อการให้บริการประชาชน

(2) ให้ทุกหน่วยจัดกิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่อง

(3) สำรวจและจัดหาที่ดิน สิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ เพื่อทดแทนหรือเพิ่มเติมในการรองรับการขยายตัวของชุมชนเมืองและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

(4) พัฒนาระบบงานโยธาธิการให้เป็นมาตรฐานและให้มีเจ้าหน้าที่สถาปนิกประจำกองบัญชาการเพื่อความรวดเร็วในการก่อสร้าง

### 4) ด้านสวัสดิการ

(1) จัดหาที่พักอาศัยให้เพียงพอและมีสภาพแวดล้อมที่ดี

(2) จัดระบบการตรวจสุขภาพข้าราชการตำรวจประจำปี

(3) ให้คัดเลือกข้าราชการตำรวจที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ทুমเทเสี่ยสละ และมีความประพฤติดี เพื่อเชิดชูเกียรติ สร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี

(4) จัดสถานพยาบาลและระบบส่งกลับสายแพทย์ให้มีความสะดวกและรวดเร็ว

(5) จัดรถรับ - ส่งข้าราชการตำรวจและครอบครัว

(6) จัดระบบเบิกยืมเงินทดรองราชการให้มีความรวดเร็ว

(7) จัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียน  
(8) ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจและครอบครัวประกอบอาชีพเสริม  
(9) จัดให้มีระบบการช่วยเหลือและบริการผู้เกษียณอายุราชการ  
(10) ส่งเสริมโครงการอาหารกลางวันให้แก่ข้าราชการตำรวจ  
(11) ปลุกฝังค่านิยมให้แก่ข้าราชการตำรวจดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย มัธยัสถ์ ตามหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อลดภาระหนี้สินและมีเงินออมไว้ใช้จ่ายยามจำเป็น

(12) จัดให้มี฼าปนสถานในระดับตำรวจภูธรภาค  
(13) ส่งเสริมจัดตั้งร้านค้าสวัสดิการในหน่วยที่มีความพร้อมและเหมาะสม

(14) พัฒนาและปรับปรุงสถานที่พักตากอากาศของหน่วยให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีและความพร้อมในการรองรับบุคลากร

(15) จัดตั้งศูนย์ฝึกการกีฬาและนันทนาการ

### 3.2 นโยบายเน้นหนัก

3.2.1 ปกป้อง เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.2.2 ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มขัน ทั้งผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้จำหน่าย รายใหม่และรายย่อยในชุมชน ตลอดจนมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องทุกรายโดยยึดหลักกฎหมาย และหลักนิติธรรม

3.2.3 แก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรงด้วยมาตรการเชิงรุกเพื่อกำจัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม

3.2.4 ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจโดยการจัดระเบียบสังคมและควบคุมอบายมุขผิดกฎหมายในพื้นที่

3.2.5 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อมีความพร้อมในการให้บริการและเป็นที่พักของประชาชน

3.2.6 การปฏิบัติงานของตำรวจให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในทุกมิติ

3.2.7 พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรม และสร้างค่านิยมให้มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประหยัด

3.2.8 เตรียมความพร้อมและเร่งรัดการดำเนินการด้านบุคลากร โครงสร้าง ภาวะเยียบ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถรองรับและเป็นมาตรฐานในกรอบของอาเซียน

3.2.9 พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ทุกระดับให้มีความพร้อมเพื่อเป็น เครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการขับเคลื่อน ติดตามการปฏิบัติและบูรณาการทำงานในทุกมิติโดยนำ เทคโนโลยีมาใช้

3.2.10 เน้นภาวะผู้นำในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานเป็นทีมและมีเอกภาพ

3.2.11 จัดระบบและดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ข้าราชการตำรวจ ครอบครัว และข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการแล้ว ให้มีสุขภาพพลานามัย มีความเป็นอยู่ที่ดี ประกอบอาชีพเสริม ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี ตามหลัก ปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง”

#### 4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

4.1 สร้างเอกภาพทางความคิดของผู้นำหน่วยทุกระดับ เพื่อให้คิดและมองไปใน ทิศทางเดียวกัน

4.2 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เป็นตำรวจมืออาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นที่พึ่งของประชาชน รวมทั้งการปลูกเร้า สอนแนะของ ผู้บังคับบัญชา

4.3 นำเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาสร้างเครื่องมือและกลไกในการบริหารงาน โดยเน้นการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ในการขับเคลื่อน บูรณาการและประสานกับทุกองค์กร

4.4 มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพิจารณา ความดีความชอบ โดยยึดหลักผู้ปฏิบัติงานดีต้องได้รับผลตอบแทน และผู้ปฏิบัติงานหย่อนยาน ต้องถูก พิจารณาข้อบกพร่อง

4.5 ผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว เป็น แบบอย่างที่ดี และอยู่เคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### กองบังคับการการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจ แห่งชาติ

กองบังคับการการปราบปราม เป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายซึ่งมีหน้าที่รักษาความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงในราชอาณาจักร อำนวยความ ยุติธรรม ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมอย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อองค์กรและประชาชน ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรตลอดมา ดังนี้

กองบังคับการปราบปรามเป็นกลไกของสังคมที่สำคัญยิ่งหน่วยงานหนึ่งและจะต้องดำรง อยู่ควบคู่กับสังคมไทยไปอีกนานเพื่อที่จะช่วยดูแลความปลอดภัยให้กับชีวิตและทรัพย์สินของ ประชาชนคนไทยอันเป็นหน่วยที่มีความสำคัญหน่วยหนึ่งในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและได้ผ่านการ ทำงานมาเป็นเวลา 63 ปีเศษ ปัจจุบันมีชื่ออย่างเป็นทางการว่า "กองบังคับการปราบปราม" เป็นที่รู้จัก ของประชาชนคนไทยทั่วประเทศ และคนไทยส่วนใหญ่มักจะเรียกหน่วยงานนี้ว่า กองปราบปราม ก่อนที่จะได้ชื่อว่า "กองปราบปราม" มีกองตำรวจที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับกองปราบปรามมาก่อน ซึ่งถือ ได้ว่ากองตำรวจเหล่านั้นเป็นต้นกำเนิดของกองปราบปรามในปัจจุบัน กองตำรวจดังกล่าวคือ ตำรวจ ภูบาลตั้งขึ้นในสมัยกรุงศรีอยุธยาแผ่นดินพระบรมไตรโลกนาถโปรด ให้ตราระเบียบการปกครอง แผ่นดิน เป็น 4 เหล่า เรียกว่า "จตุสดมภ์" ได้แก่ เวียง วัง คลัง นา ซึ่งพร้อมกันนี้ได้โปรดเกล้าฯ ให้มีการ ตำรวจขึ้นด้วยโดยให้ขึ้นอยู่กับเวียงมีการกำหนดศักดิ์ดินนาของข้าราชการตำรวจตำแหน่งต่างๆ ไว้ในบท พระอัยการ เช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายพลเรือนตำรวจภูบาล ทำหน้าที่คล้ายตำรวจกองปราบปราม และตำรวจสันติบาลร่วมกันคือ สืบสวนสอบสวนคดีเมือง สอดส่องพฤติกรรมของเจ้านายที่ทุจริต ปราบปรามข้าราชการทุจริตทำการช่วยเหลือตำรวจท้องที่คือ ตำรวจภูธรและนครบาลสืบจับผู้กระทำ ผิดคดีสำคัญนอกจากนี้มีหน้าที่เกี่ยวกับพิสูจน์หลักฐานและลายพิมพ์นิ้วมืออย่างกองวิทยาการใน ปัจจุบัน

ตำรวจพิเศษมีขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 เป็นตำรวจส่วนกลางทำหน้าที่อย่างตำรวจสอบสวน กลาง คือ ทำหน้าที่ปราบปรามโจรผู้ร้าย ทั้งในหัวเมืองและจังหวัดพระนคร และยังมีหน้าที่ทางทะเลเบียน และสถิติอีกด้วย เช่นการตรวจโรงรับจำนำ ออกรูปพรรณของหาย รับจดทะเบียนรถยนต์ จัดการ เกี่ยวกับการตรวจพิมพ์ลายนิ้วมือ การปล่อยนักโทษ การเนรเทศ

กองตำรวจภูธรกลาง ตั้งขึ้นเมื่อเจ้าฟ้ากรมพระนครสวรรค์เป็นเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครอง มีหน้าที่อย่างกองปราบปรามในปัจจุบัน คือ สืบสวนสอบสวนคดี อุกฉกรรจ์ ที่ตกค้างในท้องที่ตำรวจภูธรที่ยังจับกุมไม่ได้ ปราบปรามผู้ร้ายที่กำลังจับกุมในท้องที่ของภูธรทั่ว ราชอาณาจักร

กองตำรวจสันติบาล หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีประกาศเสนาบดี กระทรวงมหาดไทย เรื่องการแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ พ.ศ. 2475 กิจการตำรวจให้แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ หน่วยบริหารงานส่วนกลาง ตำรวจนครบาล ตำรวจภูธร ตำรวจสันติบาล กองตำรวจสันติบาลนี้ ได้ รวมตำรวจภูบาล ตำรวจกองพิเศษ กองตำรวจภูธรกลางเข้าด้วยกัน แบ่งออกเป็น 5 กอง กอง 1 สืบสวนปราบปราม กอง 2 สืบราชการพิเศษ กอง 5 ตำรวจสรรพสามิต

กองตำรวจสอบสวนกลาง ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2484 มีฐานะเป็นกองบังคับการ เป็นการแยก หน้าที่การสืบสวนปราบปรามออกมาจากตำรวจสันติบาลตำรวจสันติบาลคงมีหน้าที่เกี่ยวกับคดี

การเมืองเท่านั้น กองตำรวจสอบสวนกลาง แบ่งออกเป็น 3 กองกำกับ การกำกับ การ 1 ทำหน้าที่  
อย่างกองปราบปราม คือ ค้นคว้าเกี่ยวกับสมมติฐาน การประทุษร้ายต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับคดีการเมือง

กองปราบปราม ตั้งครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2491 โดยได้มีการยกฐานะของกองสอบสวนกลาง  
เป็นกองบัญชาการสอบสวนกลาง กองกำกับต่างๆ จึงยกขึ้นเป็นชั้นกองบังคับการด้วย กองกำกับ การ 1  
ได้ยกเป็นกองบังคับการ ขนานนามว่า " กองปราบปราม " แยกงานสถิติไปไว้ที่กองวิชาการทั้งหมด จึง  
ดูเหมือนกองปราบปรามเป็นกองที่ตั้งขึ้นใหม่จริงๆ การตั้งกองปราบปรามนี้ได้ตั้งขึ้นตามพระราช  
กฤษฎีกา จัดวางระเบียบราชการกรมตำรวจในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2491 มาตรา 2 กำหนดให้ใช้  
บังคับตั้งแต่วันถัดจากที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ วันที่ 31 สิงหาคม 2491 เป็นต้นไป ดังนั้น  
วันสถาปนากองปราบปราม จึงเป็นวันที่ 1 กันยายน ในการจัดตั้งดังกล่าวนี้ได้แบ่งกองปราบปราม  
ออกเป็น 5 กองกำกับ การกำกับ การละ 3 แผนก

พ.ศ. 2496 ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการในกองปราบปรามใหม่ให้เหมาะสม แต่ยังคงมี 5  
กองกำกับ การเหมือนเดิม คือ กองกำกับ การ 1 คดีอาญา แบ่งเป็น 5 แผนก กองกำกับ การ 2 จุโจม แบ่ง  
ออกเป็น 3 แผนก และมีตำรวจสุนัขเป็นหน่วยฝาก กองกำกับ การ 3 ต่างจังหวัดแบ่งออกเป็น  
3 แผนก กองกำกับ การ 4 ข้าราชการทุจริตแบ่งออกเป็น 4 แผนก และกองกำกับ การ 5 ภาษีอากร แบ่ง  
ออกเป็น 3 แผนก

พ.ศ. 2503 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่  
14 กันยายน 2503 ให้เปลี่ยนชื่อ กองปราบปราม เป็น " กองสืบสวนสอบสวน " ขึ้นตรงต่อกองบัญชาการ  
สอบสวนกลาง แบ่งออกเป็น 6 กองกำกับ การกำกับ การละ 5 แผนก

พ.ศ. 2504 ได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมตำรวจกระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 2  
พ.ศ. 2504 ให้ไว้ ณ วันที่ 26 กันยายน 2504 ได้มีการปรับปรุงกองปราบปรามขึ้นใหม่โดยเพิ่ม  
กองกำกับ การ 7 ทำหน้าที่สืบสวนสอบสวนเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษและเปลี่ยนแปลงชื่อกองสืบสวน  
สอบสวน กลับมาเป็น กองปราบปราม ดังเดิม

พ.ศ. 2525 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2525 ให้  
ไว้ ณ วันที่ 12 มิถุนายน 2525 ตั้งกองกำกับ การ 8 เพิ่มเติม แบ่งส่วนราชการเป็น 8 แผนก มีหน้าที่  
สืบสวนสอบสวนคดีอาญาต่างๆ ไป ที่ผู้เสียหายเป็นชาวต่างประเทศ

พ.ศ. 2525 ในปีเดียวกันนี้ ได้มีคำสั่งกรมตำรวจที่ 250/2525 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์  
2525 ตั้งหน่วยเฉพาะกิจป้องกันปราบปรามความผิดทางเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ใน  
การดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนและความมั่นคงของชาติ

พ.ศ. 2533 ได้มีมติคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ในการประชุมครั้งที่ 14/2533 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2533 และมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2533 กำหนดให้มีหน่วยงานเพิ่มอีก 1 หน่วย คือ ฝ่ายอำนวยการ ประกอบงาน 13 งาน

พ.ศ. 2534 ได้มีมติคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ในการประชุมครั้งที่ 9/2534 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2534 และมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2534 ให้ยกฐานะกองกำกับการ 6 ขึ้นเป็นส่วนปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยให้ขึ้นกับกรมตำรวจและให้ขึ้นกับกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางในเวลาต่อมาและในปีเดียวกันได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 17 พ.ศ. 2534 ให้ไว้ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2534 ยกเลิก กองกำกับการ 8 โดยยกฐานะเป็นกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สังกัดกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

พ.ศ. 2535 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 18 พ.ศ. 2535 ให้ไว้ ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2535 ยกเลิกกองกำกับการ 7 โดยยกฐานะเป็นกองบัญชาการ ตำรวจปราบปรามยาเสพติด และในปีเดียวกันได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 20 พ.ศ. 2535 ให้ไว้ ณ วันที่ 2 มีนาคม 2535 ยกเลิกกองทะเบียนคนต่างด้าวและภาษีอากร โดยตั้งเป็นกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ

การยกเลิกกองกำกับการ 6 7 และ 8 และการตั้งกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ ทำให้กองปราบปรามไม่ต้องรับผิดชอบงานป้องกันและปราบปรามที่เกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ยาเสพติด ตำรวจท่องเที่ยว และความผิดทางเศรษฐกิจโดยตรงอีกต่อไป

พ.ศ. 2539 มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2539 ให้ไว้ ณ วันที่ 17 ตุลาคม 2539 โดยแบ่ง กองปราบปรามเป็น 6 กองกำกับการ คือกองกำกับการ 1-6 นับตั้งแต่จัดตั้งกองปราบปรามมาเป็น เวลา 47 ปี

พ.ศ. 2548 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 โดยแบ่งเป็นกองกำกับการดังนี้

กองกำกับการอำนวยการ ทำหน้าที่ด้านงานธุรการ งานกำลังพล งานการเงิน งานพัสดุ งานงบประมาณ งานยุทธศาสตร์และแผน ฯลฯ

กองกำกับการ 1 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนโทษทางอาญาเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพลมือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอื่นเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุข



สุข แก่ประชาชนที่ต้องใช้กำลังปฏิบัติการจำนวนมาก หรือสนับสนุนป้องกันและปราบปราม การก่อจลาจล และควบคุมฝูงชน ระวังเหตุฉุกเฉิน หรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรงที่วราชอาณาจักร รถสายตรวจมีหน้าที่ถวายอารักขา และรักษา ความปลอดภัยแก่พระมหากษัตริย์ ราชนี พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญ ตรวจตรารักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปฏิบัติหน้าที่ ระวังเหตุไม่ความไม่สงบร่วมกับ กองร้อย 1-4 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ และงานสนับสนุนอื่นๆ

กลุ่มการปฏิบัติงานสอบสวน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา สอบสวนการกระทำความผิดเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง และอาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุข แก่ประชาชนที่วราชอาณาจักร

งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูล รวบรวมประมวลผล บริการข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยในสังกัด ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานควบคุมคอมพิวเตอร์

พ.ศ. 2551-2552 ตามอนุมัติ ก.ตร. ในการประชุมครั้งที่ 18/2550 วันที่ 19 ธ.ค. 2550 และครั้งที่ 1/2551 วันที่ 9 ม.ค. 2551 อนุมัติตำแหน่ง 10 กก.1 ผอ.

กองกำกับการอำนวยการ มี 10 งาน ดังนี้ งาน 1 ธุรการ งาน 2 งานกำลังพลงาน 3 งาน การข่าว งาน 4 งานสืบสวนสอบสวนและกฎหมาย งาน 5 งานกิจการพิเศษและความมั่นคง งาน 6 งานส่งกำลังบำรุง งาน 7 งานพลาธิการ งาน 8 งานงบประมาณ งาน 9 งานสวัสดิการงาน 10 งาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายปฏิบัติการ 1-10 รับผิดชอบพื้นที่ กองบัญชาการตำรวจภูธร 1-9 และนครบาล ตามลำดับ กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามระเบียบ ตร. ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548

พ.ศ. 2552 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และประกาศสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่องการกำหนดหน่วยงานและเขตอำนาจความรับผิดชอบ หรือเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ โดยกองบังคับการปราบปรามประกอบด้วย 1 กอง กำกับการฝ่ายอำนวยการ กองกำกับการ 1-6 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ (รายงานประจำปี 2552 กองบังคับการปราบปราม. 2552: 6-13)

### **แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของกองบังคับการปราบปราม**

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้ปฏิบัติไปอย่างมี ทิศทางและบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานของกอง บังคับการปราบปรามเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แผนดังกล่าวประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ยุทธศาสตร์ มีการระบุให้เห็นถึงประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์หลัก บนพื้นฐานหลักการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเชื่อมโยงกับแผนของ กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนแนวทางและขอบเขต ภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของบังคับการปราบปราม เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และการ ยอมรับจากสังคมโดยรวมต่อไป

## 1. อำนาจหน้าที่

กองบังคับการปราบปรามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษา ความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนโทษทางอาญาเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพลมือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบ สุขแก่ประชาชน สนับสนุนป้องกันและปราบปราม การก่อจลาจล และควบคุมฝูงชน ระวังเหตุฉุกเฉิน หรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรงทั่วราชอาณาจักร รถสายตรวจมีหน้าที่ถวายอารักขา และรักษาความปลอดภัยแก่พระมหากษัตริย์ ราชินี พระบรมวงศานุ วงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญ

## 2. วิสัยทัศน์

กองบังคับการปราบปราม “เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการ ในงานด้านการ สืบสวนสอบสวนอย่างมืออาชีพและเป็นสากล ยึดหลักสิทธิมนุษยชน โปร่งใส ยุติธรรม ตลอดจน สนับสนุนงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมให้กับหน่วยงานอื่นในทางปฏิบัติและเทคนิคอย่างมี ประสิทธิภาพยิ่ง”

## 3. พันธกิจ

3.1 การถวายความอารักขาและรักษาความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาทผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ และพระบรมวงศานุวงศ์

3.2 การป้องกันอาชญากรรม สืบสวน สอบสวน สอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษ ทางอาญาเกี่ยวกับชีวิตร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงครามและความผิดอัน เกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน

3.3 การสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการจลาจลและควบคุมฝูงชน ระวัง เหตุฉุกเฉินหรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรง

3.4 การรักษาความมั่นคงภายในและการรักษาความสงบเรียบร้อย

3.5 การปฏิบัติงานร่วมหรือช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจท้องที่ หรือหน่วยงาน

## 4. ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติราชการ กองบังคับการปราบปราม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4.1 ยุทธศาสตร์ การควบคุมอาชญากรรมเพื่อทำให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

4.2 ยุทธศาสตร์การอำนวยความสะดวกยุติธรรม และทำให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

4.3 ยุทธศาสตร์ ความมั่นคงของชาติ

4.4 ยุทธศาสตร์ การบริการจัดการที่ดี

5. กลยุทธ์

5.1 เพิ่มประสิทธิภาพการสืบสวนสอบสวน (การตรวจสอบข้อเท็จจริง การ  
สืบสวนสอบสวน การปราบปรามอาชญากรรม)

5.2 พัฒนาประสิทธิภาพของการสืบสวนสอบสวน (การสร้างมาตรฐานการ  
สืบสวนสอบสวน การพัฒนาระบบงานสืบสวนสอบสวน การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการสืบสวน  
สอบสวน) การพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวน

5.3 การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสืบสวนสอบสวน และการรวบรวมพยานหลักฐาน  
ที่มีประสิทธิภาพ

5.4 การพัฒนาระบบการข่าวเพื่อการสืบสวนสอบสวน

5.5 การสนับสนุนการใช้เทคนิคพิเศษจากหน่วยงานสืบสวนต่างประเทศ เข้ามา  
ใช้ในหน่วยงาน

5.6 การพัฒนาบุคลากร

5.7 สร้างพันธมิตรและเครือข่าย

6. เป้าหมาย

6.1 ประชาชนได้รับการบริการอำนวยความสะดวกจนเป็นที่พึงพอใจ

6.2 เพื่อพัฒนาโครงสร้างระบบงานและบุคลากรทางด้านการสืบสวนสอบสวนให้  
ทันสมัยตลอดจนบูรณาการกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

6.3 เพื่อให้ภารกิจงานด้านความมั่นคงในหน้าที่ตำรวจทุกด้านสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี  
และมีประสิทธิภาพสูงสุด ในการรักษาความปลอดภัย

6.4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสนับสนุนงานปฏิบัติการ

7. เป้าประสงค์และค่านิยมร่วม

แผนการปฏิบัติราชการ กองบังคับการปราบปราม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2554 ของกองบังคับการปราบปราม ได้กำหนด

7.1 เป้าประสงค์ คือ "การควบคุมอาชญากรรมเพื่อทำให้บริการที่ดีแก่ประชาชน การอำนวยความสะดวก และการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ความมั่นคงของชาติการบริการจัดการที่ดี"

7.2 ค่านิยมร่วม "CSD (C: Courage S: Specialist D: Dignity)" กองบังคับการปราบปราม ได้กำหนดค่านิยมซึ่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองนโยบายของหน่วยงาน อันจะนำมาซึ่งเกียรติยศและชื่อเสียงของหน่วย

บุคลากรของกองบังคับการปราบปราม บุคลากร บทบาทและหน้าที่ของกองบังคับการปราบปราม เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตรชั้นประทวน และลูกจ้างในสังกัดกองบังคับการปราบปราม ด้วยกองบังคับการปราบปรามนั้น มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวน และปราบปรามอาชญากรรม ที่มีความน่าสนใจ ตลอดทั่วราชอาณาจักร จึงต้องดำรงตนภายใต้มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมตำรวจอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จริยธรรมในการสืบสวนสอบสวน จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยยึดตามหลักอุดมคติตำรวจ ซึ่งข้าราชการตำรวจในสังกัดล้วนแล้วแต่เป็นข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ต่างปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งของตนอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยมีข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจตำแหน่งผู้บังคับการ (สบ 6) ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ทำหน้าที่ในการบริหารปกครองบังคับบัญชาของกองบังคับการปราบปราม ข้าราชการตำรวจ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ (สบ 5) ดำรงตำแหน่งรองผู้บังคับการปราบปราม จำนวน 10 นาย ข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการปราบปราม มีทั้งหมด 1,307 คน ตัวจริง 1,242 คน ช่วยราชการ 65 คน (สถิติประจำปีพุทธศักราช 2555)

เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการและการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบรักษาความปลอดภัย ระบบเครือข่ายสื่อสารภายใน และระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ อุปกรณ์ ได้แก่ ยานพาหนะ อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เผยแพร่และโฆษณา อุปกรณ์วิทยุสื่อสาร ยุทโธปกรณ์ที่จำเป็น (อาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน อุปกรณ์เครื่องมือพิเศษ) สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ให้บริการ สถานที่ทำงาน (ได้แก่ ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร ลานจอดรถ จุดบริการคอมพิวเตอร์ ห้องแถลงข่าว ห้องประชุม ห้องซัง ห้องเยี่ยมผู้ต้องหา ห้องปฏิบัติการปราบปรามอาชญากรรมด้านต่างๆ)

## 8. กฎหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับ

กองบังคับการปราบปราม เป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ ดังนี้

8.1 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทของกระบวนการดำเนินคดีอาญา ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดลักษณะและอำนาจหน้าที่ ในการที่จะนำตัวผู้กระทำความผิด เข้าสู่กระบวนการตามกฎหมาย

8.2 พระราชบัญญัติที่มีโทษทางอาญาทั่วไป ซึ่งตัวกฎหมายรองเหล่านี้ เป็นกฎหมายที่เน้นเฉพาะกลุ่มความผิด หรืออาชญากรรมแต่ละประเภท ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นเจ้าพนักงานตามพระราชบัญญัติ

## 9. ยุทธศาสตร์ของกองบังคับการปราบปราม

9.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การควบคุมอาชญากรรมเพื่อทำให้บริการที่ดีแก่ประชาชน คือ จัดชุดปราบปรามคดีสำคัญ (โครงการงานสืบสวนจับกุมตามหมายจับและคดีค้างเก่า) จัดชุดปราบปรามผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง จัดชุดปราบปรามยาเสพติด จัดชุดปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติและเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย จัดชุดโจรกรรมปราบปรามโจรกรรมรถยนต์และรถจักรยานยนต์ จัดชุดโจรกรรมปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร จัดชุดปราบปรามอบายมุขและบ่อนการพนัน แผนการกวาดล้างอาชญากรรมรุนแรงเฉพาะพื้นที่

9.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การอำนวยความสะดวกยุติธรรมและทำให้บริการที่ดีแก่ประชาชน คือ โครงการฝึกอบรมพนักงานสืบสวน พนักงานสอบสวน และผู้ชำนาญการ ให้มีศักยภาพ โครงการสำเร็จ เก็บรวบรวมสำนวนการสอบสวนคดีตัวอย่างที่สำคัญ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและทักษะพนักงานสอบสวน โครงการปรับปรุงรับเรื่องร้องทุกข์จากประชาชน โครงการบูรณาการกระบวนการยุติธรรมทางคดี โครงการให้ความรู้อาชญากรรมทางคดีแก่ประชาชน โครงการพัฒนาศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ โครงการคุ้มครองพยานบุคคลและพยานหลักฐานต่างๆ โครงการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการสอบสวน โครงการปรับปรุงห้องพนักงานสอบสวน

9.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความมั่นคงของชาติ คือ จัดชุดถวายความปลอดภัย พระมหากษัตริย์ และพระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลสำคัญ จัดสายตรวจวิฑูรย์คุ้มครองบริการประชาชน จัดชุดปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้าย จัดชุดควบคุมฝูงชน (โครงการฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพให้กับกองร้อยควบคุมฝูงชน กองร้อยที่ 1-3) จัดชุดสนับสนุนปฏิบัติการการรักษาความสงบเรียบร้อยใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จัดชุดสนับสนุนปฏิบัติการปราบปรามแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย

9.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการที่ดี คือ โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาสังคม พัฒนางาน บก.ป. พัฒนาศูนย์ข้อมูลเพื่อการปราบปราม พัฒนาสถานีวิทยุกระจายเสียง "เสียงสามยอด" พัฒนาศูนย์วิทยุ 1195 พัฒนาตู้ ป.ณ.1195 โครงการปรับปรุงภูมิ

ทัศนที่ทำการและสภาพแวดล้อมการทำงาน โครงการพัฒนาระบบและตรวจสอบภายในโครงการงาน  
มวลชนและชุมชนสัมพันธ์ (โครงการตำรวจรับใช้ชุมชน)

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.587

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน ดร.นพดล กรรณิกา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม การวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.587

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ปจวิทย์ ผลประเสริฐ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม การวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.587

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน พลตำรวจตรี ดร.ปิยะ อุทาโย  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม การวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.587

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ชำนาญสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม การวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.587

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน รองศาสตราจารย์ จตุพร บานชื่น  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม การวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจโทพงศ์พัฒน์ ฉายาพันธุ์ ผู้บังคับการตำรวจสอบสวนกลาง

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การวิจัยและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายเป็นองค์การแห่งการวิจัย โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาติให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจโทวรศักดิ์ นพสิทธิพร จเรตำรวจ (สบ 8)

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การวิจัยและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายเป็นองค์การแห่งการวิจัย โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาติให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจโทวินัย ทองสอง ผู้บังคับการตำรวจภูธรภาค 2

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การวิจัยและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายเป็นองค์การแห่งการวิจัย โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาตให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจตรีโกสินทร์ หินเภาว์ รองผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การวิจัยและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการวิจัยของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายเป็นองค์การแห่งการวิจัย โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาติให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจตรีสุรสิทธิ์ สังข์พันธ์ กรรมการการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบึงค้ำบการปราบปรามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบึงค้ำบการปราบปราม เพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบึงค้ำบการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของบึงค้ำบการปราบปรามสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาตให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน พลตำรวจเอกอัศวิน ขวัญเมือง รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบึงค้ำบการปราบปรามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของกองบังคับการปราบปรามสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาตให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลีขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ บท.ว.586

28 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย  
เรียน พลตำรวจเอกวรรณรัตน์ ศุภรักษ์

เนื่องด้วย พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ รหัสประจำตัว 541500496 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาของบึงค้ำบการปราบปรามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปรามเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม และเพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาของกองบังคับการปราบปรามสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและข้อมูลความคิดเห็นจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จึงขออนุญาติให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลิกขาบัณฑิต)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 02-972-7200 ต่อ 502, 503

โทรสาร 0-2972-7751, E-mail: [graduate@northbkk.ac.th](mailto:graduate@northbkk.ac.th)

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติการ



คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
Faculty of Political Science,  
The North Bangkok University

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** : เรื่อง แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ต้องหาแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** : แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบถึง ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ตำรวจในสังกัดกองบังคับการปราบปรามในชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ พัฒนากองบังคับการปราบปรามเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการวิจัยมากที่สุด ขอความอนุเคราะห์ท่านระบุ คำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของท่านจะถูกใช้เฉพาะในการศึกษา วิจัย เพื่อการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และขอรับรองว่าทุกคำตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าและการแสดงความ คิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

พลตำรวจตรี สุพิศาล ภัคดีนฤนาถ  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

## แบบสอบถามสำหรับข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติการ

**ส่วนที่ 1 :** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกองบังคับการปราบปราม (ข้อมูลส่วนบุคคล)

**คำชี้แจง** ให้ทำเครื่องหมาย **P** ลงใน ( ) ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย                      ( ) หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ประเภท

( ) ชั้นสัญญาบัตร                      ( ) ชั้นประทวน

4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี                      ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท                      ( ) ปริญญาเอก

5. ตำแหน่ง

( ) ผู้บังคับหมู่                      ( ) รองสารวัตร / พนักงานสอบสวน  
( ) สารวัตร / พนักงานสอบสวนผู้ชำนาญการ  
( ) รองผู้กำกับ / พนักงานสอบสวนผู้ชำนาญการพิเศษ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (ในกองบังคับการปราบปราม).....ปี

**ส่วนที่ 2 :**

ก. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

**ปัจจัยองค์การ** หมายถึง สิ่งหรือภาวะการณ์ทั้งในทางกายภาพของกองบังคับการปราบปราม รวมทั้งพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำในกองบังคับการปราบปรามที่มีผลในการสนับสนุนและสามารถเอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจในกอง

บังคับการปราบปราม ซึ่งปัจจัยองค์การในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านเทคโนโลยี

1) **ปัจจัยด้านโครงสร้าง** หมายถึง โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดระเบียบกิจกรรม การกำหนดขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมและความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรมีคุณลักษณะมุ่งเน้นการเรียนรู้

2) **ปัจจัยด้านวัฒนธรรม** หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่บุคลากรในกองบังคับการปราบปรามยึดถือและนำไปปฏิบัติเป็นประจำ สามารถสร้างเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ให้เกิดองค์ความรู้ภายในองค์กร

3) **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในด้านความสามารถที่จะสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรและกลุ่มบุคลากรในสังกัดกองบังคับการปราบปรามให้มีคุณลักษณะมุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้นำในด้านการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต การมีความสามารถในการปฏิบัติ การมีความสามารถด้านการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญในอาชีพ ด้านการสร้างความสำเร็จไว้วางใจและการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน

4) **ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร** หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลภายในกองบังคับการปราบปราม ซึ่งพิจารณาจากการถ่ายทอดข่าวสารจากข้าราชการตำรวจคนหนึ่ง และส่งสารผ่านสื่อหรือช่องทางต่างๆ ไปยังข้าราชการตำรวจคนอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การติดต่อระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถสนับสนุนและพัฒนาบุคคลในกองบังคับการปราบปรามให้มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากความสม่ำเสมอของกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความชัดเจนในการนำความรู้มาถ่ายทอด การเปิดโอกาสได้เข้าถึงข้อมูลอย่างสะดวกรวดเร็ว และความเป็นไปได้ในการติดต่อสื่อสารกับทีมงานและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น มีการสื่อสารเผยแพร่ไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง

5) **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี** หมายถึง การจัดหาให้มีเทคโนโลยี การสนับสนุนและการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในลักษณะต่างๆ เพื่อสนับสนุนและพัฒนาข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการปราบปรามให้มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากด้านความชัดเจน ความสม่ำเสมอ ความต่อเนื่อง ความเป็นไปได้ของการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีตลอดจนการพัฒนาและการดูแลรักษา ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X หรือ / ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การในด้านต่างๆ ของกองบังคับการปราบปรามในระดับใด (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ข้อ	ปัจจัยองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	<u>ด้านโครงสร้าง</u> ความสอดคล้องของการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่งเสริมการเรียนรู้					
2	โครงสร้างของหน่วยงานมีการกำหนดระดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนให้เอื้อต่อการเรียนรู้					
3	การจัดระเบียบในกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานมีความเหมาะสม					
4	ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน					
5	โครงสร้างในแต่ละกองกำกับการกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม					
6	<u>ด้านวัฒนธรรม</u> มีความสม่ำเสมอของแนวทางการปฏิบัติงานที่ยึดถือการถ่ายทอดกิจกรรมกระบวนการปฏิบัติงานจากปีงบประมาณสู่ปีงบประมาณต่อไป					
7	มีความชัดเจนในการให้โอกาสในการพูดคุยในเรื่องของความรู้ในการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
8	สร้างการยอมรับในการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสอภิปรายซักถาม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและสนับสนุนค่านิยม การเปิดเผยและไว้วางใจกัน					
9	มีความสม่ำเสมอในการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้รับความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
10	มีความชัดเจนในการถ่ายทอดความรู้จากความคิดของตนไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
11	วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่สะสมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน					
12	ในการปฏิบัติงานมีบรรยากาศของการรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นระหว่างกัน					

ข้อ	ปัจจัยองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ด้านภาวะผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาในภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
14	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ					
15	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้ความชำนาญในอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
16	ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
17	ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือในบทบาทการให้ความรู้ของผู้บริหาร					
18	ด้านการติดต่อสื่อสาร มีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ					
19	ด้านการติดต่อสื่อสาร มีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารร่วมกันที่ชัดเจน					
20	ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างรวดเร็ว					
21	ความเป็นไปได้ในการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน หน่วยงานอื่นๆ ได้หลากหลายช่องทางเสริมการเรียนรู้					
22	มีการเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง					
23	ด้านเทคโนโลยี ความชัดเจนของกองบังคับการปราบปรามในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ หรือแม้กระทั่งสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ อันเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนรู้					
24	มีการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ					
25	มีความต่อเนื่องของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่					
26	ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน					

## ข. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ปัจจัยการบริหาร** หมายถึง ภาวะการณ์หรือพฤติกรรมเกี่ยวกับการกำกับ ควบคุม จัดระบบ สนับสนุนการส่งเสริมการดำเนินงานในกองบังคับการปราบปรามให้มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้และสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจาก

ปัจจัยด้านการจัดบรรยากาศ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการให้รางวัล และด้านการจัดการความรู้

1) **การจัดบรรยากาศ** หมายถึง การจัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานในกองบังคับการปราบปราม ให้มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาคุณลักษณะที่มุ่งการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งพิจารณาในด้านความชัดเจน ความเหมาะสม ความสม่ำเสมอของการจัดและการยอมรับของบุคลากรและผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสัดส่วนของสำนักงาน บรรยากาศของสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน

2) **การเพิ่มอำนาจสมาชิก** หมายถึง การจัดให้มีระบบและกระบวนการที่ส่งเสริมข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปรามด้านการเพิ่มอำนาจ การให้อิสระในความคิด เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งพิจารณาจากความชัดเจน ความเหมาะสม ความสม่ำเสมอ และความเป็นไปได้ของขอบเขตอำนาจในการปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบของกฎหมาย

3) **การพัฒนาทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การจัดให้มีระบบและกระบวนการพัฒนาข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปรามให้มีคุณภาพและสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคลและการพัฒนาทีมงาน (คณะบุคคล) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งพิจารณาในด้านความชัดเจน ความต่อเนื่อง ความสอดคล้องของการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนาด้วยองค์ความรู้ที่ทันสมัย การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากรและสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผนตลอดจนการประเมินผล

4) **การให้รางวัล** หมายถึง การจัดให้มีระบบและกระบวนการการจูงใจข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปรามปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากความถูกต้อง ความสม่ำเสมอ ความเหมาะสม และความพึงพอใจของการให้ ความสนใจของผู้บริหารต่อการให้รางวัล การตัดสินใจในการให้รางวัล รางวัลหรือค่าตอบแทนที่มอบกับปฏิบัติและทีมงาน

5) **การจัดการความรู้** หมายถึง การจัดให้มีระบบและกระบวนการที่สนับสนุนข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปราม เกี่ยวกับการระบุประเด็นความรู้ที่ควรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ การสร้างองค์ความรู้ให้มีประโยชน์ในการสืบค้นรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและความรู้ การถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานของกองบังคับการปราบปรามตลอดจนการใช้ประโยชน์ของข้อมูล ความรู้ในการตัดสินใจในการ

ปฏิบัติงานซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาในด้านความสม่ำเสมอ ความเป็นไปได้ ความชัดเจนและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการดังกล่าว

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X หรือ / ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารในด้านต่างๆ ของกองบังคับการปราบปรามในระดับใด (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการจัดบรรยากาศ					
	สถานที่ทำงานทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดี					
2	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างชัดเจน					
3	มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน					
4	มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างเสรีภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน					
5	ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก					
	ผู้ปฏิบัติงานมีขอบเขตที่กำหนดอำนาจในการทำงานและเรียนรู้ที่ชัดเจน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น					
7	มีการกำหนดและเพิ่มอำนาจอยู่ภายใต้หลักกฎหมายที่ชัดเจน					
8	ความเหมาะสมในการเพิ่มอำนาจการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติและทีมงานจะเป็นการแก้ไขปัญหาส่วนหนึ่งที่ติดต่อการเรียนรู้					
9	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
	มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน					
10	มีการพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัยให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
11	ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถให้สอดคล้องกับทีมงาน					
12	แผนการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน					
13	มีการประเมินผลเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการทำงานเป็นทีม					

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ด้านการให้รางวัล ผู้บริหารให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
15	การให้รางวัลและการประเมินผลในการพัฒนาองค์ความรู้มีความเป็นธรรม					
16	การให้รางวัลกระตุ้นให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการมีความคิดอย่างเป็นระบบ					
17	การให้รางวัลแก่บุคลากรเมื่อเกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง					
18	บุคลากรมีความพึงพอใจระบบการให้รางวัลที่พัฒนาขึ้น					
19	ด้านการจัดการความรู้ มีการจัดเก็บความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ					
20	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงาน					
21	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและก้าวหน้าขึ้น					
22	มีการถ่ายทอดและรับฟังความรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอและสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้จริง					
23	มีระบบการจัดการที่เหมาะสมทำให้เกิดการรวมกลุ่มของคนทำงานที่มาเรียนรู้ร่วมกัน					
24	มีการจัดการความรู้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมและมีข้อผูกพันในการร่วมมือกัน					
25	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะด้านแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทำให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน					

### ค. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรและกลุ่มบุคลากรที่สามารถนำองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยบุคลากรดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีการเรียนรู้เป็นทีมงาน มีความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีแนวคิดเชิงระบบ

1) **ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง** หมายถึง คุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่มีความพยายามอย่างจริงจังที่จะทำให้ตนเองมีทักษะความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ โดยการสำรวจและพิจารณาตนเอง วิเคราะห์ตนเองและตั้งเป้าหมายว่าสิ่งใดที่ดีที่สุดที่ตนควรมีอยู่ในตัว การคิดหาวิธีการและวางแผนดำเนินการ การเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตน การดำเนินการตามแผนดำเนินการดังกล่าว (ลงมือปฏิบัติจริง) ตลอดจนการประเมินผลและการปรับปรุงตนในการปฏิบัติงาน

2) **การมีโลกทัศน์กว้างไกล** หมายถึง คุณลักษณะที่ดีของข้าราชการตำรวจ ในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมในการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านบวกและลบ ซึ่งแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางสังคม ประสพการณ์ และการรับรู้เรื่องราวต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พิจารณาจากความชัดเจนของแบบแนวคิด ความเป็นไปได้ของความรู้สึกที่ต่างหรือคล้ายตามกัน ความสอดคล้องของเจตคติ การเลือกอำนาจต่อการเรียนรู้และการยอมรับความแตกต่างอันเกิดจากการเรียนรู้

3) **การเรียนรู้เป็นทีมงาน** หมายถึง คุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่มุ่งเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานให้นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม ซึ่งพิจารณาจากการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง การร่วมคิดร่วมทำ การยอมรับการตัดสินใจร่วมกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน

4) **การมีวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปรามในการตัดสินใจร่วมกันในด้านการกำหนดเป้าหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่องค์กรควรจะเป็นในอนาคตและในด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวของกองบังคับการปราบปราม

5) **แนวคิดเชิงระบบ** หมายถึง คุณลักษณะของกลุ่มข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปรามในด้านการดำเนินการและบริหารงานต่างๆ โดยการจัดกลุ่มมาตรฐานและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับงานหรือโครงการที่กองบังคับการปราบปรามดำเนินการโดยมีขั้นตอนการทำงานและ วิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานชัดเจน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X หรือ / ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด  
(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการสำรวจและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
2	ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ด้วยการวิเคราะห์ตนเองและตั้งเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการเรียนรู้ที่เกิดจากความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ กล้าคิด					
4	ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสอดคล้องกับการลงมือปฏิบัติงานจริง					
5	มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม					
6	มีความชัดเจนในการติดตามประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ตนเองและการทำงานเป็นทีม					
7	การมีโลกทัศน์กว้างไกล ผู้ปฏิบัติงานมีแบบแผนแนวความคิดที่ชัดเจนที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
8	ความเป็นไปได้ของความรู้สึที่ต่างกันหรือคล้ายตามกัน เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทางสังคม ประสบการณ์ และการรับรู้เรื่องราวจากการคิด ให้เหตุผลและอารมณ์ เพื่อการเรียนรู้					
9	การมีโลกทัศน์กว้างไกล ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่สอดคล้องกับการสร้างโลกทัศน์ที่ดี					
10	การเรียนรู้ในหน่วยงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดโลกทัศน์					
11	การเรียนรู้เป็นทีมงาน ทีมงานมีการเรียนรู้ความต้องการของแต่ละคนทำให้การทำงานเป็นไปอย่างสอดคล้อง					
12	การร่วมคิดร่วมทำอย่างโปร่งใสและชัดเจนทำให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงองค์กร					
13	ความสม่ำเสมอองค์ความรู้ในอาชีพที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติร่วมกัน					
14	ความเป็นไปได้ของการตัดสินใจที่ทีมงานได้สร้างขึ้นจากองค์ความรู้ของแต่ละคนเพื่อนำมาสู่การแลกเปลี่ยน					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15	การยอมรับในข้อกำหนดและข้อตกลงเรียนรู้ร่วมกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					
16	วิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตนเองเอื้อต่อการเรียนรู้					
17	มีการร่วมตัดสินใจแทนในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน					
18	มีการสร้างโอกาสในความสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม นำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาของกองบังคับการปราบปรามซึ่งควรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต					
19	ความชัดเจนของผู้ปฏิบัติที่มีความคิดเป็นทำเป็น มีความรับผิดชอบกล้าที่จะเป็นผู้ริเริ่มในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน					
20	แนวคิดเชิงระบบ ความชัดเจนของการจัดกลุ่มงานมาตรฐานและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับงานสนับสนุนการเรียนรู้					
21	การจัดระบบและการบริหารงานในหน่วยงาน สามารถที่จะปฏิบัติจริงได้เอื้อต่อการเรียนรู้					
22	กองบังคับการปราบปรามมีวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานชัดเจนด้านการเรียนรู้					
23	ความสอดคล้องในความคิดกับการดำเนินการให้เกิดระบบย่อยที่มีขั้นตอนการทำงานเอื้อต่อการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
24	ความสะดวกรวดเร็วในการนำเอาชุดความคิดที่เป็นระบบมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเน้นรูปแบบที่สามารถปฏิบัติจริงได้ในการเรียนรู้					
25	ความชัดเจนของความคิดเชิงระบบในการถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติอันสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน					
26	ความสม่ำเสมอและต่อเนื่องการปฏิบัติงานอันเกิดขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด					

ส่วนที่ 3:

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร



คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
Faculty of Political Science,  
The North Bangkok University

**หัวข้อวิทยานิพนธ์ :** เรื่อง แนวทางการพัฒนาองคกบงค้บการปราบปรามผู้องค้การแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบถึง ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ตำรวจในสังกัดกองบงค้บการปราบปรามของผู้บริหาร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้บในการพัฒนาองค้บการปราบปรามเป็นองค้การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการวิจัยมากที่สุด ขอความอนุเคราะห์ท่านระบุ คำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของท่านจะถูกใช้เฉพาะในการศึกษา วิจัย เพื่อการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และขอรับรองว่าทุกคำตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าและการแสดงความ คิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

พลตำรวจตรี สุพิศาล ภักดีนฤนาถ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะรัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ



2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารงานหรือท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยองค์กร

.....  
.....

2. ปัจจัยการบริหาร

.....  
.....

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัตินั้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

1. นโยบายทั่วไป

.....  
.....

2. นโยบายเน้นหนัก

.....  
.....

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรจะมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม (อธิบายโดยละเอียด)

.....  
.....

**ส่วนที่ 3 :**

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์ ฉบับที่ 2 สำหรับผู้เชี่ยวชาญ



คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
Faculty of Political Science,  
The North Bangkok University

**หัวข้อวิทยานิพนธ์ :** เรื่อง แนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้องค์การแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบถึง ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ตำรวจที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เป็นผู้มีความรู้ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้บังคับการหรือ เคยเป็นผู้บังคับการปราบปราม หรือผู้บังคับการในกองบังคับการอื่นๆ ที่มี ลักษณะที่ใกล้เคียงกับกองบังคับการปราบปรามในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน การพัฒนาของบังคับการปราบปรามเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ ต่อการวิจัยมากที่สุด ขอความอนุเคราะห์ท่านระบุ คำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของท่านจะถูกใช้เฉพาะในการศึกษา วิจัย เพื่อการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และขอรับรองว่าทุกคำตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าและการแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

พลตำรวจตรี สุพิศาล ภัคตินฤนาถ  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ฉบับที่ 2  
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1 :** ข้อมูลส่วนบุคคล กรุณาทำเครื่องหมาย **P** ลงในช่อง ( ) และตอบคำถามในส่วนความคิดเห็น สำหรับตัวท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับการปราบปราม

( ) เคย ( ) ไม่เคย

4. หากไม่เคย (ตามข้อ 3) ท่านเคยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บังคับการที่มีอำนาจหน้าที่ลักษณะที่ใกล้เคียงกับผู้บังคับการปราบปรามหรือไม่

( ) เคย ( ) ไม่เคย

5. ระดับการศึกษา

( )ปริญญาตรี ( )ปริญญาโท ( )ปริญญาเอก

( ) อื่นๆ

6. ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะงานในกองบังคับการปราบปราม หรือกองบังคับการอื่นๆ ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกองบังคับการปราบปราม .....ปี

7. จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานและหรือมีลักษณะงานที่คล้ายกองบังคับการปราบปราม ท่านประเมินว่า กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่

( ) เป็น ( ) ไม่เป็น

หาก เป็น และอยู่ในระดับใด

( ) ค่อนข้างมาก ( ) มาก ( ) ปานกลาง

( ) น้อย ( ) ค่อนข้างน้อย ( ) ประเมินไม่ได้

**ส่วนที่ 2:** ท่านมีความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และแนวทางการพัฒนาของบังคับการปราบปรามผู้ongศ์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องดังต่อไปนี้ อย่างไร ขอได้โปรดอธิบาย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปราม ทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอากรักษาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพ ปัญหา ความต้องการและ ข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

.....

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นongศ์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารงาน หรือท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในปัจจุบันดังนี้

1. ปัจจัยongศ์กร.....

2. ปัจจัยการบริหาร.....

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

1. นโยบายทั่วไป.....

2. นโยบายเน้นหนัก.....

4. แนวทางการพัฒนาผู้ongศ์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม (อธิบายโดยละเอียด)

.....

**ส่วนที่ 3:**

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

ภาคผนวก ช

บทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน และผู้บริหาร 21 ท่าน

## การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาองคมนตรีแห่งการปราบปรามผู้ก่อการร้าย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญที่เคยปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม กองบังคับการปราบปราม คือ ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกำหนดตัวแทนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. พลตำรวจโท พงศ์พัฒน์ ฉายาพันธุ์ ผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง
2. พลตำรวจโท วรศักดิ์ นพสิทธิพร จเรตำรวจ (สบ 8)
3. พลตำรวจโท วินัย ทองสอง ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 2
4. พลตำรวจตรี โกสินทร์ หินแฉาว รองผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง
5. พลตำรวจตรี สุรสิทธิ์ สังขพงศ์ กรรมการการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
6. พลตำรวจเอก อัครวิน ขวัญเมือง รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
7. พลตำรวจเอก วรณรัตน์ ศชรักษ์ เกษียณอายุราชการ

### 1. พลตำรวจโท พงศ์พัฒน์ ฉายาพันธุ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 1 พ.ค. 2550-24 พ.ย. 2552

อายุ 56 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 8 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“สำหรับสภาพปัญหาของกองบังคับการปราบปรามที่ควรได้รับการแก้ไขก็คือวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการเรียนรู้และความเข้าใจยังเป็นความเข้าใจแบบผิดๆ ในการปฏิบัติงานและไม่พยายามที่จะเรียนรู้ ควรต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องในเรื่องการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน ทั้ง 5 ลักษณะงานเพื่อให้มีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงาน

ได้อย่างถูกต้อง เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในอาชีพตำรวจมีหลุมพรางค่อนข้างมาก หากไม่รู้จักเรียนรู้ อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เราต้องยอมรับว่าคดีดังที่เกิดขึ้นในเมืองไทย คดีต่างๆ เหล่านั้นยังไม่ นำมาสู่การเรียนรู้สำหรับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เช่น คดีการหายตัวไปของทนายสมชาย คดีเซอร์รี แอนด์ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานของตำรวจยังคงปฏิบัติงานในลักษณะเดิมๆ เช่น เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ตำรวจไม่สามารถทรมานผู้ต้องหา ไม่สามารถนำมาแถลงข่าวได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังไม่เกิดการเรียนรู้ใน แนวทางที่ถูกต้อง ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจึงเกิดจาก การไม่ได้เรียนรู้ ไม่ได้ศึกษา วิธีการปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงานให้ถูกต้อง ส่งผลกระทบในภาพรวมในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้แนวทางในการดำเนินการแก้ไขที่ผ่านมาได้ส่งเสริมให้ศึกษา ได้มีโอกาสในการศึกษาดูงาน ให้ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาให้ความรู้ จัดทำเอกสาร ไปสเตอร์เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้ตำรวจรุ่นหลังๆ ได้มีการเรียนรู้พยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ยากและได้รับการ ต่อต้านในระยะแรกๆ แต่ในระยะหลังก็เริ่มมีการยอมรับมากขึ้น เพราะสามารถแก้ปัญหาได้จากการ เรียนรู้ และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้ได้เข้าถึงกับบุคลากรทุกระดับ”

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่าน เป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

“โครงสร้างองค์กรของกองบังคับการปราบปราม ถือว่าใหญ่ก็ไม่ใหญ่จะเล็กก็ไม่ เล็ก ทั้งนี้คิดว่าองค์กรยังไม่เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป เราต้องปรับตัว ปรับวิธีการ ปรับ เทคนิคในการปฏิบัติงาน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวมีการปรับเทคนิคในการปฏิบัติงาน ใช้เทคนิคของ แม็ก อาร์เธอร์ โดยการ **Walk around** พูดคุยพบปะกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ซึ่งทำให้รู้สึกอยู่ใกล้กัน ได้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานนั้นจะ ไม่เน้นการบีบบังคับ เพราะการบีบบังคับนั้น จากแนวทางของตำรวจโลกผู้ปฏิบัติงานจะเบี่ยงเบนไป ในทางที่ผิดจริยธรรมเป็นการเสียหาย ตำรวจจะไม่ใช้วิธีการบีบบังคับทั้งนี้ผู้นำขององค์กรมีบทบาท มีอิทธิพลอย่างมากในระดับปฏิบัติการ ผู้นำจะต้องเปิดกว้างพร้อมที่จะรับรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารใน ระดับรองผู้บังคับการ รองผู้กำกับการมีระดับการยอมรับสิ่งใหม่มากกว่าผู้บังคับการในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องเปิดรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมที่จะเรียนรู้ในทุกระดับ เพราะผู้นำจะมีส่วนผลักดันให้เกิดการ เรียนรู้ เปิดโอกาสให้องค์กรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าในช่วงเวลานั้น เป็น ช่วงเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อเปรียบเสมือนรถที่กำลังจะเปลี่ยนเส้นทางจะทำให้ช้า ทำให้สะดุดไปบ้าง แต่ก็ ได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้มาใช้ และได้ดำเนินการมาโดยตลอด ในยุคนั้นได้นำวิทยุเข้ามาใน ระบบการสื่อสาร มีการนำวิทยุเข้ามาใช้ในการฝึก และไม่เกิดการต่อต้าน ซึ่งก็เป็นการใช้เทคโนโลยีการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่วนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ

ผู้บังคับบัญชาที่มีการติดต่อสื่อสารในหลายช่องทาง ตั้งแต่สั่งการ พูดคุย การ Walk around การติดป้ายประชาสัมพันธ์ ไปสเตอร์ต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงตัวผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับนอกจากนั้นยังนำเทคโนโลยีให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เราต้องยอมรับว่าการทำงานของตำรวจยังยึดถือ ธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิม (Traditional) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าเป็นวิธีการที่ผิด ทำให้เกิดการอาชญากรรมและส่งเสริมให้ตำรวจประพฤติผิด ยกตัวอย่างถ้าให้ตำรวจขับรถไปตรวจตรา สอดส่องหรือเฝ้ามอง กลายเป็นว่าจ้องจับผิด ซึ่งทำให้ประเทศไทยมีอาชญากรรมเพิ่มขึ้น และเป็นวิธีการทำร้ายคนในองค์กร เรื่องบางเรื่องมันขัดแย้ง ตำรวจต้องส่งเสริมให้ประชาชนเกิดเสรีภาพ ซึ่งแนวทางแบบเดิมๆ เป็นแนวทางที่ไม่ถูกต้อง เป็นการทำร้ายองค์กร บุคคลากร และประชาชน ทั้งนี้การให้สิทธิกับบุคคลากรแต่กลับเป็นการทำลายความมั่นใจ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานใหม่โดยต้องนำความรู้ที่เกิดจากการศึกษาวิจัยมาปรับใช้ในองค์กร ซึ่งก็ได้มีการนำแนวทาง Community Policing มาปรับใช้ ”

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรของกองปราบสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ในยุคหลังๆ พยายามลดดีกรีของการไปกดดันตำรวจ ในขณะที่เดียวกันมันก็สร้างความเครียดให้กับองค์กร เช่นสถานบริการที่เปิดแล้วตำรวจไปรับเงิน มาเป็นกึ่งศตวรรษ จนกลายเป็นธรรมดา แต่สิ่งที่เลวร้ายเหนือกว่านั้น ตำรวจไปรับเงินส่วยวันดีคืนดีไปปิดเขา เขาลงทุนไปแล้วก็จะมีผลกระทบ เด็กรับรถ คนส่งอาหาร นักร้อง แม้แต่คนที่เคยมีปฏิสัมพันธ์ คนเที่ยว หรือคนทำงานก็มีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลที่ตามมาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้หันเหให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้บุคคลากรในระดับปฏิบัติการมีโอกาสในการตัดสินใจและมอบอำนาจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น งานแถลงข่าวการจับกุมในคดีต่างๆ มอบอำนาจหน้าที่แต่ละกองดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เข้าไปยุ่ง แต่จะให้คำแนะนำอย่างเดียวยังอื่นให้เขาเลือกปฏิบัติ เขาสามารถตัดสินใจในงานบางงานที่เขารับผิดชอบทำได้เลย และเขาก็ต้องไปหาข้อมูลศึกษาเพื่อจะนำมาปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการอบรม การแจกเอกสารให้อ่าน การติดป้ายไปสเตอร์โดยมีวิธีการหลากหลายการให้แง่คิด การให้ข้อมูลข่าวสาร นอกจากนั้นในการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปรามเราให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้น หากทีมหนึ่งทีมใดมีความสามารถในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ก็จะได้รับยกย่องพยายามผลักดันอย่างเต็มที่ และให้รางวัลเป็นทีม เราจะไม่เน้นการให้รางวัลเป็นรายบุคคล เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน สำหรับการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ได้พยายามทำให้เกิดขึ้นแต่เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ และไม่มั่นใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งมันเป็นเรื่องของความซับซ้อน เช่น คดีที่เป็นเครือข่าย ยืดอายุัดเยอะๆ ไม่ได้เป็น

คติประเภทเดียวแต่ใช้คติเครือข่าย มาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานกลับไม่เข้าใจ ความรู้ของผู้มีประสบการณ์ที่เกิดขึ้นก็ได้มีการเขียนตำรา เอกสาร เผยแพร่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเรียนรู้ คดีอาชญากรรม บางครั้งหากเปลี่ยนมุมมองฆาตกร อาจเป็นบุคคลที่น่าสงสาร เพราะเขาเป็นผู้ป่วยทางจิต บางทีก็ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจมากขึ้น นอกจากนั้นยังใช้วิธีการสอน การบรรยายในห้องเรียน เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน”

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น ถือได้ว่าเป็นนโยบายที่จะต้องปฏิบัติ โดยปฏิบัติในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้ศึกษาและทำความเข้าใจ แต่ละกองบังคับการมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน กองบังคับการปราบปรามมีความได้เปรียบด้านความกว้าง ทั้งนี้ นโยบายของสำนักงานตำรวจเป็นนโยบายตั้งรับมากกว่านโยบายเชิงรุก ซึ่งแนวนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ลอกเลียนมาจากนโยบายของรัฐบาล เราต้องเลือกนโยบายที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้จริง แต่ถือได้ว่าเป็นนโยบายที่นำมาใช้ในองค์กร เป็นนโยบายเหยียบเรือสองแคม เป็นนโยบายที่นำไปปฏิบัติได้แต่มีบางส่วนที่สัมพันธ์กัน ทับซ้อนกันอยู่ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

แนวทางในการพัฒนาของปราบนั้น ควรต้องปรับโครงสร้าง และกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ด้วยกองบังคับการปราบปรามเอง และจากประสบการณ์พบว่าองค์กรตำรวจสำคัญๆ ในโลกก็มีการปรับโครงสร้างใหม่ ซึ่งโครงสร้างเดิมมันไม่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน โดยในการปรับโครงสร้างนั้นจะต้องปรับหรือทั้งระบบ (Reengineering) ตำรวจต้องพูดคุยกันมากกว่านี้ จะต้องแต่งตั้งคนที่มีรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบการแต่งตั้ง แบบระบบคุณธรรมการให้รางวัล โดยจะต้องใช้แนวทางน้ำใสมาได้น้ำขุ่น เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่มีรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในกองปราบปราม และต้องยื่นซองขาวให้กับข้าราชการตำรวจในกองปราบสำหรับคนที่ไม่พร้อมปฏิบัติงาน ทั้งนี้กองบังคับการปราบปรามมีกำลังแฝงอยู่มาก มีชื่อแต่ไม่ได้ปฏิบัติงานในกองปราบให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กร”

## 2. พลตำรวจโท วรศักดิ์ นพสิทธิพร

ตำแหน่งปัจจุบัน จเรตำรวจ (สบ 8)

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2549-30 ก.ย. 2550

อายุ 59 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 1 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองบังคับการปราบปรามก็คือ บุคลากรของกองบังคับการ ตลอดจนทิศทางการดำเนินงานซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะในช่วงที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปรามนั้น เป็นช่วงปฏิวัติทางการเมือง การดำเนินงานจึงมุ่งเน้นที่การปราบปรามอาชญากรรม การควบคุมสถานการณ์ และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกองบังคับการปราบปรามกับหน่วยงานในพื้นที่ ทั้งนี้ประเด็นที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามนั้น ควรมีการบูรณาการการปฏิบัติงานในทุกส่วน ให้ประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และความร่วมมือในการพัฒนา”

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

“กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะองค์กรโดยทั่วไปที่เน้นการสั่งการ เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐที่มีลำดับชั้นยศ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการจัดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งภายในองค์กร มีแนวทางปฏิบัติที่ดี บุคลากรที่มาปฏิบัติงานในกองบังคับการได้รับการคัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by Doing) รุ่นพี่สอนงานให้แก่รุ่นน้อง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์ไปยังบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กร โดยพิจารณาว่า บทบาทหน้าที่สำคัญในการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในกองบังคับการก็คือ ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กำหนดแนวทางตลอดจนวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ตลอดจนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงาน และสร้างการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคคลได้มีโอกาสในการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นของตนในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่องค์กร และรู้จักที่จะแบ่งความรู้ที่ตนมี

อยู่ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ โดยบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรในการที่จะนำพาไปสู่เป้าหมาย (Key man) ประกอบด้วย ผู้บังคับการกองปราบปราม รองผู้บังคับการกองปราบปราม และสารวัตร ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยใช้ทั้งการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal) และอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) สำหรับผู้บริหารระดับสูง จะมีการประชุมหรือ ร่วมพูดคุยในประเด็นในการปฏิบัติงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งอาจเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ส่วนการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างนั้น ได้ใช้การสื่อสารในหลากหลายช่องทางทั้งนี้ลักษณะของโครงสร้างกองบังคับการที่มีลักษณะเฉพาะทำให้ข่าวสารต่างๆ สามารถแพร่กระจายได้อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นผลดีต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับของกองบังคับการปราบปราม อย่างไรก็ตามหากกล่าวถึงเทคโนโลยีที่สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ยุคนั้น ส่วนใหญ่มักจะเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเฉพาะส่วนงานที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ โดยเทคโนโลยีหลักที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณในการปฏิบัติงานนั้นส่วนใหญ่ต้องได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหลัก”

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่และภารกิจเฉพาะ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติในกองบังคับการปราบปราม จึงมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และพยายามที่จะพัฒนางานของตนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนั้นทุกคนในองค์กรยังมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคม นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้บุคคลในกองบังคับการได้มีโอกาสในการศึกษาต่อและแสวงหาความรู้ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นผู้บริหารในทุกระดับยังให้การสนับสนุน การนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สำหรับการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น จะพิจารณาความดีความชอบ ด้วยหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และมีความยุติธรรม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และทุ่มเท

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็นว่าเป็นนโยบายที่ดี ที่ได้

มีการกลั่นกรอง และการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานในสังกัด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรที่จะสามารถผลักดันและขับเคลื่อน ให้มีการนำแผนนโยบายเหล่านั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใด”

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

4.1 ทรัพยากรบุคคล ด้วยการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ และควรได้รับการสนับสนุนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

4.2 สร้างและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทั้งนี้กองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ และปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญ โดยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในกองบังคับการมีความภาคภูมิใจในการที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้

4.3 ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กร และบุคลากรให้เกิดการพัฒนา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ลงมือปฏิบัติให้เกิดผล ยอมรับความคิดเห็น และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการกำหนดเป้าหมาย และความมุ่งมั่นในการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกองปราบปราม

### 3. ผลสำรวจโทวินัย ทองสอง

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 2

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2547-30 ก.ย. 2549

อายุ 56 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 2 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“ในสมัยก่อนงานอารักขาและถวายความปลอดภัยของกองปราบปรามยังไม่ค่อยมีส่วนใหญ่จะเป็นสืบสวนปราบปรามเป็นหลัก งานป้องกันน้อยมาก รถวิฑูร์ก็ไม่ค่อยได้ใช้ประโยชน์มากนัก สภาพปัญหาเรื่องสอบสวน กองปราบทุกยุคทุกสมัยก็คือการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ

เข้ามาช่วยงาน ซึ่งในช่วงนั้นเน้นงานสืบสวนเป็นงานหลัก โดยจะต้องเข้าไปร่วมกับห้องที่ต่างๆ และอาศัยศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งกองบังคับการปราบปรามเองเมื่อพิจารณาแล้วก็เห็นว่าห้องที่ไม่ว่าเป็นด้านเทคโนโลยี หรือในส่วนอื่นๆ”

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

“หน่วยอยู่หนึ่งไม่ได้ต้องเรียนรู้ต้องตามข้อมูลให้ทัน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการที่เราจะเข้าไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ก่อนข้างเรียนรู้อยู่แล้วในช่วงเวลานั้นก็มีการเรียนรู้ ส่วนโครงสร้างของกองปราบเองไม่ใช่สิ่งสำคัญ โครงสร้างมีอำนาจสืบสวนสอบสวนคดีอาญาทั่วราชอาณาจักร เพราะฉะนั้นโครงสร้างจะเป็นอย่างไรไม่สำคัญมันอยู่ที่บุคลากรในองค์กรสำคัญมากกว่า คือ พื้นฐานในขณะนี้ถามว่าอำนาจหน้าที่ของกองปราบที่กำหนดไว้ตามกฎหมายได้ครอบคลุมหมดแล้ว เพราะฉะนั้นโครงสร้างไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญจริงๆ ส่วนวัฒนธรรมในการเรียนรู้มันคงไม่ใช่วัฒนธรรมองค์กร แต่เป็นวัฒนธรรมของตำรวจมากกว่า ฉะนั้นไม่ใช่ว่ากองปราบจะมีวัฒนธรรมแตกต่างจากตำรวจอื่น ซึ่งวัฒนธรรมของกองปราบมีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยอำนาจหน้าที่ความท้าทายของงานในกองปราบ สิ่งที่ต้องเผชิญมันเป็นสิ่งท้าทายอยู่แล้ว ทั้งนี้ทุกหน่วยผู้นำมีความสำคัญที่สุด ผู้นำจะนำพาหน่วยไปทางไหนจะดึงหน่วยไปทางไหนมันอยู่ที่ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะปฏิบัติตามผู้นำอยู่แล้วในวัฒนธรรมขององค์กรของตำรวจ เพราะฉะนั้นตัวผู้นำสำคัญที่สุด นอกจากนั้นก็ได้พยายามที่จะทำ คือ การนำข้อมูลมาบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลต่างๆ รวบรวมไว้ให้เป็นระบบ แต่คราวนี้มันก็ยังไม่ค่อยได้ เพราะฉะนั้นความรู้อันก็จะติดตัวไปแล้วพอเกษียณหรือตายไปความรู้อันก็จะตายไปกับตัว ส่วนด้านเทคโนโลยีก็นำเทคโนโลยีเข้ามา ซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรของกองปราบจะเป็นคนที่ค่อนข้างมีศักยภาพ มีการพัฒนาความรู้มาด้วยตัวเองที่ค่อนข้างจะอยู่ในระดับที่สูง

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“ด้วยอำนาจหน้าที่ของกองปราบมันได้เอื้ออยู่แล้วที่จะไปทำงาน ถามว่าอำนาจที่จะไปสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยมันเอื้ออยู่แล้ว มันเป็นหน่วยงานเดียว คนวางยุทธตั้งไว้ได้ดีคือทำอะไรก็เป็นข่าวเพราะฉะนั้นมันเอื้ออยู่แล้วมันอยู่ที่ว่าจะทำหรือไม่ทำเท่านั้นเอง เราพยายามจะทำกันแต่มันทำไม่ได้ ก็คือ การที่เราต้องดึงคนที่เป็นคนดีมีความรู้มีความสามารถเข้าไปและรักษาไว้แต่ในขณะนี้มันไม่ใช่ คือ เราไม่รักษาคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ได้ เพราะฉะนั้นมันก็เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย พอเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาทีก็จะเปลี่ยนบุคลากรที่ซึ่งมันไม่ต่อเนื่อง ส่วนในเรื่องการจัดการความรู้อันเป็นความรู้ที่สั่งสมมาจากตัวบุคคลมากกว่า ในขณะที่การทำงานในเชิงระบบมันยังไม่มี

เพราะฉะนั้น ตอนนั้นเข้าไปมันต้องนับศูนย์คนจะเข้าไปใหม่ก็นับศูนย์ ถ้าไม่ไขว่คว้าหาความรู้หรือมีความรู้ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงาน โดยกองปราบต้องทำงานเป็นที่มอยู่แล้ว ซึ่งก็เปิดโอกาสให้แต่ละคนที่เข้าไปทำงานเขามีอิสระในการทำงานอยู่แล้วบางครั้ง การไปกำหนดเป้าหมายผู้ที่ปฏิบัติงานเขาสามารถกำหนดได้เองอยู่แล้ว”

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ

นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ คิดว่ามันเป็นสิ่งที่ตำรวจควรต้องทำอยู่แล้ว ทั้งในส่วนนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก

4. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

สำหรับการพัฒนาองค์กรกองปราบมันไม่ใช่การเรียนรู้หรือแค่มันต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศดีกว่า คือ เรียนรู้แล้วต้องไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการสืบสวนปราบปราม คือ ให้เฉพาะเจาะจงไปในงาน การจัดตั้งกองบัญชาการสอบสวนกลางเขาจัดตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน เพราะฉะนั้น กองปราบก็จะต้องมีหน้าที่หลักก็คือการปราบปรามผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง จะต้องเป็นหน้าที่หลัก และจะต้องไปพัฒนาจนถึงเป็นฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่จะเข้าไปในการจัดการของการแก้ปัญหาหรือการเข้าไปในการปราบปรามผู้มีอิทธิพล และมือปืนรับจ้าง กองปราบต้องไปพัฒนาไปให้ถึงขนาดนั้น”

#### 4. พลตำรวจตรี โกสินทร์ หินเธาว์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2546-30 ก.ย. 2547

อายุ 59 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 1 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“สำหรับงานของกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 นั้น มี 4 ประเด็นที่อยากจะเสนอแนะ เริ่มจากควรมีการแบ่งงานให้มีลักษณะที่เหมาะสม โดยเฉพาะลักษณะงานปราบปราม และงาน

สืบสวนเป็นงานเดียวกัน ควรรวมเป็นงานที่เรียกว่างานสืบสวนปราบปราม หรืองานปราบปราม ส่วนงานควบคุมฝูงชน และงานใช้กำลังปราบปรามเป็นกรณีพิเศษ ควรมีการแบ่งแยกออกมาเป็นอีกหนึ่งลักษณะงาน อาจเรียกว่า งานกิจการพิเศษ หรืองานปฏิบัติการพิเศษ ส่วนประเด็นที่สามนั้น เป็นเรื่องการมอบหมายงาน ซึ่งผู้บังคับการไม่สามารถดูแลงานได้ทั้งหมด จึงควรมีการมอบหมายงานให้รองผู้บังคับการช่วยดูแล โดยแบ่งพื้นที่ที่ได้รับผิดชอบ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานในทุกลักษณะ และควรหมุนเวียนรับผิดชอบในแต่ละพื้นที่เมื่อครบหนึ่งปี เพื่อเรียนรู้ความแตกต่างในแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้เนื่องจากกองบังคับการปราบปรามที่หน้าที่ดูแลประชาชนทั่วประเทศ หากมีการแบ่งเฉพาะงานจะทำให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเฉพาะงานนั้นไม่เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น จึงไม่ควรแบ่งเฉพาะงาน เพื่อให้รองผู้บังคับการทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ประเด็นที่สี่เนื่องจากแต่ละลักษณะงานมีความแตกต่างกันทั้งด้านรูปแบบและเนื้อหา ทั้ง 5 งานมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนั้น ฝ่ายอำนวยการจะต้องจัดให้ความรู้เกี่ยวกับงานนั้น เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน เช่น งานป้องกันควรต้องพิจารณาว่าจะกำหนดให้มีการป้องกันในด้านใด เช่น การป้องกันไม่ให้เกิดผู้มีอิทธิพล ในพื้นที่หรือกำลังจะก่อตัวก็ต้องใช้มาตรการป้องกัน ด้วยการนำวิธีการ ทักษะ ของความรู้มาประยุกต์ใช้ ส่วนประเด็นสุดท้ายนั้นผู้บังคับการปราบปราม ต้องจัดให้มีคณะทำงานยุทธศาสตร์เป็นการเฉพาะประจำหน่วย เพื่อวางแนวทางการทำงานสำหรับกองบังคับการปราบปราม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพดีเข้ามาเป็นคณะทำงาน โดยไม่จำกัดอยู่แค่ฝ่ายอำนวยการเท่านั้น ต้องมีการตั้งคณะทำงานดูจากคนที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละหน่วย เป็นคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถทั้ง 5 ลักษณะงาน มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนกำหนดให้มีการประชุมในทุกเดือน เพื่อให้ผู้บังคับการสามารถบริหารงานทั้ง 5 งานให้เกิดประสิทธิภาพในระดับชาติ ป้องกันและปราบปรามองค์กรเหล่าร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ซึ่งอยู่ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของกองบังคับการปราบปราม "

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

"ในขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับการปราบปรามนั้น ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย ทั้งนี้ปัจจัยด้านองค์กรแบบเก่าที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาอาชญากรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การประกอบอาชญากรรมมีความเข้มแข็งและสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ในมิติของผู้มีอิทธิพล องค์กรอาชญากรรม อาชญากรรมข้ามชาติ

อาชญากรรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี องค์กรก่อการร้าย เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีการปรับตัวอย่างแรง และอย่างรวดเร็ว ที่ผ่านมายังไม่ตอบสนอง

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“ในปัจจุบันผู้บังคับการก็ได้ปฏิบัติงานเต็มที่ แต่อำนาจในการบริหารที่แท้จริง ขึ้นอยู่กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรัฐบาลเป็นผู้กำหนด ทำให้การปรับปรุงพัฒนาด้านองค์กร บุคลากร งบประมาณ และอุปกรณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอาชญากรรมเป็นไปยาก หากไม่ได้รับ ความสนใจ หรือไม่เห็นด้วยจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรัฐบาล ทั้งนี้หากรัฐบาลไม่สนับสนุน อย่างเต็มที่เหมือนหน่วยงาน DSI ก็ไม่สามารถสนองตอบการเรียนรู้ และปัญหาอาชญากรรมที่เกิดขึ้น ถ้าสนับสนุนก็ยอมทำให้ กองปราบปราม และกองบัญชาการสอบสวนกลาง มีความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นที่สองนั้นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บังคับการกองปราบปรามเพียง 1 ปี เป็นช่วงระยะเวลาที่ค่อนข้างสั้น ไม่อาจพัฒนากองบังคับการปราบปราม ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ หรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ และประเด็นสุดท้ายบุคลากรในองค์กรยังไม่พร้อมในการ เปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาพอสมควรในการทำความเข้าใจ และอบรมชี้แจงให้แก่ บุคลากรทุกระดับก่อนเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวความคิด ซึ่งในปัจจุบันโลกไซเบอร์ ดิจิตอลไวมาก อาชญากรรมไวมาก หากไม่พร้อมก็ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ รวมทั้ง โครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อรองรับกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ

“สำหรับนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น มีความคิดเห็นคือ ประเด็นแรก ไม่มีความจำเป็นต้องแบ่งนโยบายออกเป็น 2 ประเภท คือ ทัวไป และเน้นหนักเพราะหากกำหนดว่า เป็นนโยบายแล้ว ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติก็ต้องมีหน้าที่นำพาทิศและตำรวจทั้งหมดปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบายให้สำเร็จ ส่วนนโยบายในลักษณะทัวไปก็มีระบุอยู่ในระเบียบที่กำหนดหน้าที่ การทำงานของตำรวจอยู่แล้ว ไม่ควรกำหนดให้เป็นนโยบายซ้ำซ้อนกันอีก เช่น กำหนดให้ตำรวจต้อง เป็นตำรวจมืออาชีพ ประชาชนผาสูก จะต้องชี้แจงกับตำรวจทั้ง 200,000 นาย ทัวประเทศเข้าใจว่า คำว่ามืออาชีพคืออะไร และทำให้ประชาชนผาสูกอย่างไร ต้องมีความชัดเจนและวัดได้ หากพูดขึ้นมาลอย ก็ไม่สามารถทำได้ ต้องกำหนดว่าตำรวจมืออาชีพต้องทำอะไรบ้าง ควรกำหนดเป็นข้อๆ และวัดได้ หรือฝ่ายสอบสวนต้องสอบสวนโดยสามารถส่งสำเนาได้ 90% ต้องมีการติดตามประเมินผลว่าเป็นไป ตามเป้าหมายหรือไม่ ประเด็นที่สอง คือ นโยบายควรเป็นข้อความที่กระชับ ไม่ยืดยาว ซึ่งควรเลือก แนวทางการทำงานที่ต้องการผลของความสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด ระยะเวลาครองตำแหน่ง

ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติภายใน 2 ปี เท่านั้น นโยบายจึงควรต้องเป็นภารกิจที่นอกเหนืองานประจำของตำรวจ โดยเฉพาะนโยบายทั่วไปเหมือนกับภาระหน้าที่ของตำรวจมาเขียนซึ่งมันไม่ใช่สำหรับประเด็นสุดท้ายนั้น นโยบายที่ดีควรมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ปีที่ 1 ต้องทำให้ได้ 50% และปีสุดท้ายต้อง 100% เช่น การทำให้ตำรวจพูดภาษาอังกฤษได้ 10% ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ชัดเจน โดยนโยบายกับเป้าหมายต้องสอดคล้องกัน ซึ่งปฏิบัติงานก็จะมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน”

4. แนวทางการพัฒนาผู้บังคับการแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

“แนวทางในการพัฒนากองปราบปรามไปสู่ผู้บังคับการแห่งการเรียนรู้ นั้น มี 4 ประเด็น ซึ่งเป็นข้อเสนอ โดยควรมีหน่วยงานรับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลทุกลักษณะงานให้เป็นระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย พร้อมทั้งจะให้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ โดยข้อมูลจะต้อง Update ตลอดเวลา สามารถนำไปใช้ในการคาดการณ์ ใช้ในการตัดสินใจ โดยต้องสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาและสถานที่ ประเด็นที่สองควรมีคณะทำงานของแต่ละลักษณะงานและในภาพรวมของกองบังคับการปราบปราม ในการทำงานหน้าที่วิเคราะห์สภาพปัญหาอาชญากรรม แนวทางการแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา โดยจะต้องบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ประเด็นที่ 3 ควรมีคณะทำงานตรวจสอบติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างจริงจัง ตามรอบเดือนหรือระยะเวลาที่กำหนด เพื่อวัดผลการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงาน และบรรลุตามผลสำเร็จตามเป้าหมายของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรัฐบาลมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้ในการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วย เพราะจะเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปใช้ในการพัฒนา และประเด็นสุดท้ายควรมีแนวทางที่ชัดเจนและยั่งยืนในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งภาคีความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อบูรณาการงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะต้องพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานจะต้องสร้างความร่วมมือกับใครบ้าง มีวิธีการประสานงานหรือช่องทางเฉพาะ เป็นระบบต้องระบุว่าจะประสานความร่วมมือกับใครในเรื่องใด เพราะจะต้องให้คนน้อยกลายเป็นคนมากได้”

## 5. พลตำรวจตรี สุรสิทธิ์ สังขพงศ์

ตำแหน่งปัจจุบัน กรรมการการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2544-30 ก.ย. 2546

อายุ 62 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 3 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

"งานถวายความปลอดภัยถือเป็นงานที่หน่วยตำรวจต้องยึดเอาไว้ก่อนเหนือสิ่งอื่นใด กองปราบเคยทำหน้าที่ตำรวจปิดท้ายร่วมกับการปฏิบัติงานของตำรวจทางหลวงแต่ เราจะมีอำนาจหน้าที่ที่ทั่วราชอาณาจักรครอบคลุมพื้นที่มากกว่า ดังนั้น งานด้านการถวายอารักขาจึงถือเป็นงานที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยบางคนคิดว่าเป็นงานที่หนัก แต่แท้จริงแล้วเป็นงานที่มีเกียรติมาก เป็นการวัดว่าการทำงานของกองปราบเป็นอย่างไรทุกครั้งต้องมีการหาข่าว มีการฝึกการเตรียมพร้อมที่ดี ขณะเดียวกันผู้บัญชาการก็ต้องคัดเลือกหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ต้องรับได้ทุกสถานการณ์ หรือแม้แต่อุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น หรือมีอบ ส่วนงานด้านปราบปราม ซึ่งกองปราบก็บอกอยู่แล้วเป็นชื่อที่โจรกลัว ถ้ากองปราบมาโจรก็ไปกันและเป็นชื่อที่มีเกียรติ คดีความใหญ่ๆ หลัๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้มีอิทธิพลหลายแห่งที่ห้องที่เข้าไม่ถึง แต่กองปราบทำได้ทุกพื้นที่ในประเทศไทย เพราะมีความพร้อม มีศักยภาพเป็นการช่วยเหลือกำลังของท้องที่ ซึ่งบางที่เขาอาจจะขาดความพร้อมในบางด้าน สำหรับงานสืบสวนและสอบสวน ถือว่าที่ผ่านมามองว่าการคัดเลือกผู้นำมาปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการกองปราบปรามทางหน่วยเหนือให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นยังสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่ของการสืบสวนสอบสวน การไปดูงานต่างประเทศเพื่อเอาวิทยาการสมัยใหม่ของต่างประเทศเข้ามา กองปราบเทียบเคียงได้เท่ากับ FBI แต่เรามีข้อจำกัดเนื่องจากมีกำลังพลน้อยกว่า อาจจะมีหน่วยอื่นช่วยบ้างแต่อย่างไรก็ดีถือว่าหัวใจก็อยู่ที่กองปราบ จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ซึ่งคิดว่ายังไม่เพียงพอ รวมถึงรถยนต์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ถ้ามีโอกาสได้ดูภาพยนตร์ต่างประเทศ เขาต้องมีกล้องจับบันทึกลักษณะทุกชั้นตอน อาวุธปืน ซึ่งคนร้ายตอนนี้เรียนรู้จากตำรวจเพราะฉะนั้นเราต้องเหนือกว่าเขา"

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ผู้บังคับการปราบปราม เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะต้องคิดต้องเตรียมอะไรทุกอย่าง คดีความที่ติดอยู่เยอะต้องทำสำเร็จให้ได้ คำกล่าวที่ว่าพึ่งใครไม่ได้ต้องมากองปราบ เป็นคำพูดที่

จริงคนที่เขียนไว้น่ารักมาก ต้องคิดให้ได้ว่าตำรวจทุกคนต้องช่วยเหลือประชาชนให้ได้ ซึ่งเขาต้องมาฟัง กองปราบตลอดเวลา ทำอย่างไรให้เขาศรัทธาเรา จุดมคติของตำรวจ คือ จริงใจตลอดเวลา ดังคำขวัญที่ว่า "ต้องเคารพต่อหน้าที่ กรอุณาปราณีต่อประชาชน อดทนต่อความเจ็บใจ ไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก ไม่มักมากในลาภผล เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ดำรงตนต่อความยุติธรรม กระทำการด้วยปัญญา ต้องรักษาและไม่ประมาท" ต้องเอาไว้เตือนใจลูกน้องในกองปราบทุกระดับเพื่อให้สำนึกในหน้าที่ หรือเพลงมาร์ชต้องฟังแล้วอีกheim ในอดีตผู้บังคับการปราบปรามเป็นเส้นทางเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คนให้ความนับถืออย่างมาก เนื่องจากงานของกองบังคับการเป็นงานที่ทำทนาย สนุกมาก เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ มีเพียงหนึ่งเดียวในประเทศ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องวางตัวผู้การกองปราบ ถ้าไม่แข็งอยู่ไม่ได้ บางเรื่องต้องใช้ความเด็ดขาด อะไรที่ไม่ดีอย่าเก็บ ถ้าดีเอาไว้ให้ลูกหลานดู เหตุการณ์ต่างๆ ในบ้านเมืองโดยเฉพาะเรื่องรัฐบาล กองบังคับการปราบปรามต้องทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้การสืบทอดต่อบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่แทน ต้องแมน แกร่ง และพร้อม"

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

เป็นห่วงเรื่องการแต่งตั้ง ถ้าให้อำนาจกับผู้บังคับการเต็มที่ ต้องเลือกทีมผู้บริหารได้ แต่ในปัจจุบันไม่แน่ใจ ต้องสามารถเฟ้นหาคนที่สามารถปกครอง และต้องเป็น Team Work สั่งซ้ายหันขวาหันได้หรือถ้าไปทำนอกกริด ก็ต้องออกไป มีผู้ใหญ่เคยสอนไว้ว่า ไม่มีใครเต็มร้อย เช่นเดียวกับตำรวจกองปราบ ถ้าอยู่ในหน้าที่แล้วถ้าทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ไม่มีอะไรเสียหาย เราทำแต่เรื่องดี มีหลักการและความถูกต้องต้องยึดตรงนี้ไว้ ตอนนี้อาภลักษณะของกองปราบอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ในแนวคิดปัจจุบันปัญหาอยู่ที่ถ้าเราเลือกคนไม่ได้จะทำอย่างไร มีอีกหลายคนมีฝีมือแต่ไม่มีโอกาสที่จะมาทำงานกองปราบ"

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

สำหรับนโยบายทั่วไป ในภาพรวมถือว่าชื่นชมบางอย่างก็ยังไม่ถึง เช่น เจตนารมณ์ของเขาให้ตำรวจเป็นมืออาชีพ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลให้ประชาชน ซึ่งเห็นด้วยกับท่านผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ แต่ที่สำคัญต้องควบคุมผู้ปฏิบัติให้ได้ ส่วนนโยบายเน้นหนัก ควรสนับสนุนส่งเสริมนโยบายหลักต้องติดตามและจริงจัง ต้องปฏิบัติให้ได้ เช่น การทำงานเป็นทีมสำคัญใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ต้องยอมรับบางเรื่องที่มีผิดพลาดต้องแก้ไข ให้ถูกต้อง รวดเร็วและตรงจุด น่าจะดีขึ้นอย่างแน่นอน ตำรวจตอนนี้มี สองแสนสามหมื่นคนต้องดึงเขาขึ้นมา ให้เขาปรับตัวให้ได้ ถ้าใครไม่ทำตามก็ต้องลงโทษจากเขาไปหาหนัก ถ้าเด็ดขาดใจมันต้องกลัวตำรวจต้องกลัวกองปราบ ซึ่งประเด็นที่อยากจะฝากไว้คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างตำรวจกับประชาชน เขามาหาที่พึ่งสุดท้ายเราต้องทำให้เขาให้ได้คล้ายทุกชีให้ได้ ต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการ

และความถูกต้อง คิดว่าอาชีพตำรวจเป็นสิ่งสำคัญมากในทุกจุดของประชาชน ถ้าไม่มีตำรวจบ้านเมืองจะแย่ เราต้องรู้เข้าใจว่าความต้องการของประชาชนคืออะไร ผู้ที่ตั้งใจทำงานต้องผลักดันเขา คนที่เป็นผู้การก็ควรเติบโตไป คนที่เป็นรองก็เลื่อนมาเป็นผู้การ

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

อยากให้ศึกษาและดูการปฏิบัติงานของต่างประเทศ นำเทคโนโลยีเข้ามาถ้ามีโอกาสได้เรียนรู้และค้นคว้า โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณ เช่น เรื่องของยาเสพติด การซื้อรถเอ็กซ์เรย์ อุปกรณ์ต้องพร้อมและทันสมัย นอกจากนั้นยังต้องดูแลบุคลากรในหน่วย เช่น หน่วยคอมมานโดมีอยู่ช่วงหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานเดินลงมาจากรถห่อเหี่ยวขาดการดูแล ที่พักเป็นอย่างไร ที่กินที่นอนขาดการดูแล จะทำอย่างไรให้ดูแลแล้วสมารถ แนวทางของต่างประเทศเป็นอย่างไร ควรนำเข้ามาปรับใช้

## 6. พลตำรวจเอกอัศวิน ขวัญเมือง

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 2 มิ.ย. 2543-30 ก.ย. 2544

อายุ 62 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 7 ปี (ดำรงตำแหน่งผู้กำกับการ ระยะเวลา 4 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บังคับการ 3 ปี) โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“สภาพปัญหาสำคัญในการบริหารงานกองบังคับการปราบปราม มีประเด็นที่สำคัญคือ ด้านบุคลากรที่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการปฏิบัติงานในกองบังคับการปราบปราม นอกจากนั้นยังมีปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ยังมีปัญหาแตกต่างกันตามสภาพการทำงาน โดยเฉพาะในช่วงที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปรามนั้น มุ่งเน้นที่การปราบปรามอาชญากรรม และงานด้านการสืบสวน ทั้งนี้ประเด็นที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพของแต่ละคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และยังให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของกองบังคับการปราบปราม”

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

“โครงสร้างองค์กรของกองบังคับการปราบปราม มีลักษณะเด่นคือเน้นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ปฏิบัติ โดยมีลำดับชั้นยศ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติของกองบังคับการปราบปรามมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะงานด้านการปราบปรามอาชญากรรมในช่วงเวลาดังกล่าว ก็คือ การที่ผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะรับฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้งานที่มีลักษณะเฉพาะ คือ งานด้านการสืบสวน ที่ผู้ปฏิบัติจะต้องเรียนรู้และแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (สภาพสังคม ลักษณะการก่ออาชญากรรม ผู้ก่ออาชญากรรม และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน) ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานด้านการปราบปรามอาชญากรรมในยุคนั้น เทคโนโลยียังไม่ทันสมัยและมีน้อยมาก งานสืบสวนยากลำบาก ต้องใช้ความพยายาม และความอดทนค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในกองบังคับการปราบปราม เริ่มมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการค้นหาพิกัดและการติดตามผู้ก่ออาชญากรรม นอกจากนั้น ยังต้องติดตามสถานการณ์ต่างอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ในการกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้นได้ใช้ทั้งรูปแบบอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับการโดยตรงได้หลากหลายช่องทาง ในกรณีที่ภารกิจเร่งด่วนสามารถติดต่อทางโทรศัพท์ที่ตลอดเวลา นอกจากนั้น ยังมีการส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยอาศัยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการด้วยการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) ซึ่งมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารสำหรับองค์กรแห่งนี้ได้เป็นอย่างดี”

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“การปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปรามในยุคนั้น จะเน้นการแบ่งปันประสบการณ์ (Share Experience) ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์หรือเคยปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องเรียนรู้ถึงความแตกต่าง เพื่อนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังสนับสนุนให้มีการระดมสมอง (Brain Storming) เพราะเชื่อว่าแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จะทำให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย และทำให้ได้

แนวทางการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินงานที่ดีที่สุด บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสาร (Data base) ที่ได้จากแหล่งข้อมูลในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ยังมีแนวคิดที่ว่าหลายความคิด หลากหลาย ประสบการณ์ ดีกว่าคิดเพียงคนเดียว ตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยบรรยากาศภายในองค์กรเอื้อต่อการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนเน้นการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือกัน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Work) ทุกหน่วยงานจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในทุกเดือนจะมีการประชุมผลการปฏิบัติงานในรอบเดือน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากร นั้นสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของรุ่นพี่ที่สอนให้แก่รุ่นน้อง (Learning by Experience) หรือจากผู้มีประสบการณ์ภายในกองบังคับการ โดยเฉพาะงานทางด้านการสืบสวนที่ถือได้ว่า เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น จึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อไม่ให้หยุดนิ่ง เพราะถ้าเราหยุดนิ่งเท่ากับเราล้าหลัง และจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะผู้ก่ออาชญากรรมที่มีรูปแบบ และพัฒนาวิธีการที่แตกต่างไปจากในอดีต ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล ส่วนการพิจารณาความดีความชอบให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในกองบังคับการปราบปราม นั้น เน้นการพิจารณาด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ”

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายที่กำหนดโดยสำนักงานงานตำรวจแห่งชาติ นั้น ถือได้ว่าเป็นนโยบายที่ดี และได้รับการกลั่นกรอง ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องนำเอานโยบายนั้นมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ตลอดจนพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภาระงานของ กองบังคับการปราบปรามที่มีทั้งงานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน และงานสอบสวน ซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างหนักมีความสำคัญต่อความมั่นคง และความ ผาสุกของประชาชน”

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมี แนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการ ปราบปราม

“สำหรับแนวทางในการพัฒนากองบังคับการปราบปรามไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรมุ่งเน้นที่ผู้นำ ที่จะต้องยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานร่วมกันเป็น

ทีม เพราะเชื่อว่าไม่มีใครเก่งได้ทุกอย่างคนเดียว และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีมุมมองใหม่ที่กว้างขึ้นกว่าเดิม หรือควรมองให้รอบด้าน (360 องศา) เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีภารกิจมากกว่าในอดีตมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม”

## 7. พลตำรวจเอก วรรณรัตน์ ศุภรักษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน เกษียณอายุราชการ

ดำรงตำแหน่งผู้บังคับการปราบปราม ตั้งแต่ 23 ต.ค. 2537-24 ต.ค. 2537

อายุ 74 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการปราบปราม เป็นเวลา 1 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

“งานถวายอารักขาเป็นหน้าที่ของตำรวจทุกคนไม่ว่าตำรวจหน่วยไหนเมื่อได้รับคำสั่งหรือได้รับมอบหมายต้องถือว่าเป็นสุดยอดของภารกิจ ส่วนใหญ่จะมอบให้ตำรวจท้องที่ถวายอารักขาอยู่แล้ว แต่ถ้าเหลือบอกว่าแรงเขาก็จะขอกำลังไปเสริมหรือสนับสนุนในเรื่องของอารักขา ส่วนงานหลักของการปราบปรามในงานอาชญากรรม มีอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. ปราบปราม จับกุม คือเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุ เอากำลังของกองปราบไปเฝ้า สกัด ไปดัก ไปค้น ซึ่งมีอำนาจจับ นี่คือการป้องกันปราบปราม เมื่อตำรวจกองปราบมาพวกโจรจะถอยก่อนแล้ว เครื่องหมายของกองปราบศักดิ์สิทธิ์ เวลาไปต่างจังหวัดแล้วชาวบ้านเขาจะเห็นแล้วเขาจะชื่นชมมากเขาจะรู้สึกว่าการตำรวจชุดนี้ไปเมื่อไหร่แล้วเอาจริง แต่เมื่อตำรวจท้องที่ทำอะไรก็รู้สึกว่ายังไม่เต็มที่ เพราะบางทีก็ถือว่าเป็นพวกเดียวกัน

2. งานสืบสวน เป็นการปฏิบัติงานนอกเครื่องแบบ การเจาะลึกหาข้อมูลข่าวสาร ในการเกิดคดีต่างๆ ก็จะส่งคนหาข่าวก่อนไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆ จะไปลุย แต่จะต้องส่งคนไปสืบสวนไปหาข้อมูล ไปเจาะลึกซึ่งส่วนมากจะได้ข้อมูลมากกว่าตำรวจท้องที่ และเมื่อถึงเวลาจุดต้องจับก็ต้องเต็มรูปแบบไปจับ งานสืบสวนยังจำเป็นอยู่ แม้กระทั่งบ่อนใหญ่ๆ แก๊งใหญ่ๆ ที่หลายไม่ลงก็ต้องใช้กองปราบปราม ถ้าใช้เมื่อไหร่ก็เรียบร้อยทุกราย ซึ่งอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ถ้าเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ มีจิตใจที่มุ่งมั่นไม่ยอมแพ้แล้วจะได้ผลทุกราย เพราะฉะนั้นผู้การกองปราบจะคัดมาเฉพาะคนที่ใช้ได้ ส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานทั้ง 5 ด้านเกิดประสิทธิภาพ คือ งบประมาณ การนำกำลังออกไปปฏิบัติหน้าที่ตั้งนั้นจะต้องใช้เงินทั้งนั้น บางครั้งผู้การต้องนำตำรวจไปนอนโรงเรียนเพื่อให้ทุนค่าใช้จ่ายลงไปคนสองคนได้นอนโรงแรมได้ แต่ถ้าต้องไปเป็นกลุ่มเป็นก้อนมันต้องหาที่พักเพื่อประหยัดเงิน เรื่องงบประมาณถือเป็นหัวใจสำคัญ แต่ว่าตำรวจกองปราบยังดีอยู่อย่างคือ มีสถานีวิฑูที่มีเงินคอยค้ำจุนบ้างที่ทำให้เราไม่ต้องไปพึ่งพาใคร ไปทำงานในท้องที่และให้คนในท้องที่เลี้ยงมันก็ไม่ศักดิ์สิทธิ์ เขาก็ดูถูกดูแคลนเราตำรวจด้วยกันเองก็จริงมันก็ไม่ดี อาจจะพูดได้ว่าเอาเงินผมไปเลี้ยงลูกน้องซึ่งมันเหมือนรูปหน้าปะจุมุก เพราะฉะนั้นมันต้องไปอย่างมีศักดิ์ศรี ซึ่งถือว่างบประมาณเป็นเรื่องสำคัญ ปัญหาในแง่กฎหมาย เชื่อว่ามันเป็นปัญหาทั่วไปของตำรวจ การออกหมายค้น และหมายอื่นๆ บางทีวิ่งมาขอศาลอาญามันก็ลำบาก วิ่งไปขอศาลจังหวัดซึ่งเขาไม่รู้ที่มาที่ไปต้องชี้แจงซึ่งทำให้เสียเวลา ซึ่งมันยุ่งยากเหมือนกันถ้าไม่เคยสัมผัส แต่ถ้าเป็นตำรวจท้องที่เขารู้จักหัวหน้าจังหวัดก็ดำเนินการได้สะดวก แต่ในการปฏิบัติทำงาน การร้องขอ องค์กรต่างๆ ถ้าบอกว่ากองปราบเขาก็เชื่อมันทั้งนี้อยู่ที่ตัวผู้บังคับการหรือรองผู้การที่ได้รับมอบหมายที่จะต้องสร้างความเชื่อถือให้สังคมที่ๆ ไปทำงานได้แค่ไหนซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ แต่เวลาออกหมายจับเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าต้องให้ศาล แต่ในเรื่องของหมายค้นเสียดาที่ทางตำรวจเราไม่ได้ต่อสู่วิชาพิจารณากฎหมายฉบับนี้ ธรรมดาแล้วคนที่จะขึ้นเป็นผู้การจะต้องมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี กฎหมายน่าจะมียกเว้นที่ว่าให้ทำได้ในตำแหน่งที่ผู้บังคับการขึ้นไปสามารถเข้าค้นได้ก่อนโดยไม่ต้องขออนุญาต ศาล แต่ทันทีที่ค้นเสร็จก็ต้องรายงานให้กับศาลทราบ ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เนื่องจากความไม่ทันต่อเหตุการณ์ซึ่งมันเป็นปัญหา เป็นอุปสรรคต่อการตรวจค้น ส่วนกระบวนการในการปฏิบัติงานของตำรวจกองปราบก็ต้องมีการประสานงานกับตำรวจท้องที่อยู่แล้ว กองปราบจะไปทำอะไรบางครั้งมันต้องเป็นความลับ การแจ้งให้ท้องที่ทราบก่อนส่วนใหญ่ก็ต้องประสานงานกับผู้บังคับหน่วยให้ทราบก่อน สำหรับการเมือง เป็นปัญหามากแล้ว ตำรวจบางคนไม่เข้าใจถนัดนักการเมืองจนเกินไป แต่บางคนก็ไม่ถนัดแล้วแต่บางคนก็ไปกระทบกับนักการเมืองเป็นผลร้ายกับตัว ยิ่งบางคนไปกระทบกับนักการเมืองที่เป็นฝ่ายรัฐบาลมันก็ต้องระวังตัวมากขึ้น ทำงานตำรวจมันมีโอกาสพลาดได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะไปจับใครอะไรใคร มันมีจุดอ่อนที่จะทำให้เขาหาเรื่องราวที่จะฟ้องร้องได้หรือจะส่งไปให้กรรมการสิทธิ เดียวก็ไปเข้ากรรมการของผู้แทนของวุฒิสภาหรือผู้ตรวจการแผ่นดิน พวกนี้ก็จะถูกเรียกไปชี้แจงมันน่าเบื่อหน่าย บางทีไม่ต้องทำงานชี้แจงในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง อันนี้ก็เป็นเรื่อง แต่ถ้าตำรวจไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ เรียกไม่ไปไม่ได้ ต้องไป เพราะเขาก็ขอยื่นส่งเรื่องมาให้ไป แต่การที่เขาให้ไปชี้แจงบางครั้งกรรมการบางคนไม่เข้าใจ บางทีให้ไปพูดในเรื่องที่กรณีมีคน 2 คน มีข้อโต้แย้งกันและให้ผู้การไปชี้แจงหรือให้ตำรวจผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายไปชี้แจงซึ่งการพูดบางอย่างมันเกิดผลเสียกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง บางทีเรื่องมันยังไม่ถึงศาลเขาก็ชักโนนนี้ ถ้าไม่ตอบเขาก็โมโห บางคนก็ไม่เข้าใจเขาก็ชักไปตามเรื่องของเขาอาจจะเจตนาดีหรือเขาเอียงไป

อยู่ข้างใดข้างหนึ่งซึ่งจะให้ตอบให้ได้เขาก็จะพูดเจาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางครั้งเขาจะขอคำประจำวัน บางครั้งตำราจที่ไม่เข้าใจผลตอบอะไรไปเขาก็ฟ้องและเอาหลักฐานไปให้เขาด้วย นี่ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเมืองซึ่งไม่อยากพูด

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ในยุคนั้นอยากจะทำขยายกองปราบให้ใหญ่ขึ้นอยากจะทำตั้งเป็นกองบัญชาการปราบปรามและมี บก. 1-5 คือ จะขยายซึ่งเดิมมี 5 กองกำกับ คือ 1) ส่วนกลางอยู่ กทม. 2) ทหารอากาศ 3) ภาคเหนือ 4) ตะวันออกเฉียงเหนือ และ 5) ภาคกลาง โดยยกระดับขึ้นมาเป็นกองบัญชาการปราบปราม แต่ละกองกำกับจะตอบสนองความต้องการของชาวบ้านซึ่งไม่ใช่ไปวันสองวันเสร็จบางที่ต้องไปเดือนหนึ่งถ้าขยายออกไปมันจะดี การขยายแบบนี้จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการได้ ช่วยปัญหาท้องถิ่นได้มาก ถ้าทำได้จะชัดเจนและดีมาก สมัยก่อนถ้าทำคดี 14 จังหวัดภาคใต้ไล่ลงไป รวมนครปฐมด้วย ยิ่งไปทางอีสานยิ่งแล้วใหญ่เลยบางคดีไม่มีคนทำ ซึ่งจะเป็นการสนองตอบต่อความต้องการและสะท้อนปริมาณงาน อาจจะทำตั้งหน่วยงานหลัก เช่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออาจจะทำตั้งที่ขอนแก่นเพื่อรับแจ้งความแจ้งเหตุ ภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี หรือที่สงขลาหาดใหญ่ คนที่เดือดร้อนก็ประหยัดค่าใช้จ่ายไม่ต้องเดินทาง ถ้าทำแบบนี้ได้จะเป็นที่พึ่งที่ดีมาก คนที่เขาเดือดร้อนมากเขาก็ว่าแห้ว ต้องวิ่งเข้ามาถึงกรุงเทพฯ ค่าใช้จ่ายแค่ค่าเดินทางเข้ามาก็ไม่มีและถ้าไปตั้งอย่างนั้นได้จะเป็นการช่วยคนได้อย่างมหาศาล ถ้าทำโครงการดังกล่าวได้มันจะวิเศษมากๆ ขณะนี้ตัวผู้กรอกปราบกับผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติพูดเสียงเดียวกัน วิทยุคลื่นเดียวกันซึ่งพูดกันรู้เรื่อง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริม โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรมีการอบรมแล้วแต่กำลังพล ซึ่งมันอยู่ที่งบประมาณ คือ คนมันต้องพัฒนา พวกเทคโนโลยีก็ต้องส่งไปเรียนนอกหลักสูตรจากเรียนในหลักสูตรปกติของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้ว เช่น หลักสูตรสืบสวนสอบสวนต้องเรียนเป็นชุด 40 คน ไม่มากกว่านั้น สามารถออกไปทำงานได้เลยต้องมีการพัฒนาเรื่องการศึกษาอบรมหลักสูตรเพิ่มเติม หน่วยคอมมานโดก็ส่งออกไปฝึกร่วมกับทหาร หน่วยต่อต้านการก่อการร้าย หน่วยอินทราช หน่วยนเรศวร ซึ่งจะต้องเข้าไปฝึกร่วมกันกับทหารเพราะแค่หน่วย 2 หน่วยมันไม่เพียงพอ จะไปฝึกทัพต้องพูดเป็นเสียงเดียวกัน ใช้รหัสเดียวกันถึงจะรู้เรื่อง แม้กระทั่งจะเป็นการบอกเพื่อส่งสัญญาณก็ต้องพูดกันรู้เรื่อง ต้องคัดคนให้มากขึ้นคนใจไม่ถึงอยู่ไม่ได้สำหรับหน่วยคอมมานโดพวกกลัวถูกกระสุนก็อยู่ไม่ได้หรอก นอกจากนั้นผู้นำถือเป็นสุดยอดของหน่วย คำว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เรียกว่าใจดีแจกเงิน แต่ตัวเองต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน ต้องมีความรู้ ความสามารถ ใจถึง พึ่งได้ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งสถานีตำรวจ ต้องมีประสบการณ์ทุกอย่าง ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว มา

ด้วยเส้นด้วยสาย ยิ่งต่อไปต้องเข้าสู่อาเซียนความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษก็ควรต้องได้ คือ ต้องรอบตัว ภาวะผู้นำสำคัญมากถ้าผู้นำไม่ดี ตำรวจเขาไม่โง่เขาดูนายเขา นายเขาเป็นคนแบบไหน ไม่จิ้มฟันยื่นเรือบหรือเปล่า ทุกอย่างเป็นเงินเป็นทองไปหมดทุกอย่างละเอียดเอาแต่ผลประโยชน์ใส่ตัว ไม่ได้คำนึงถึงศักดิ์ศรี ถึงเกียรติยศขององค์กร พวกผู้นำแบบนี้อยู่ได้ไม่นาน แล้วทำให้องค์กรเสียหาย แต่ถ้าเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นนักพัฒนา มีความคิดก้าวไกล เพราะฉะนั้นการพิจารณา โยกย้าย แต่งตั้ง ผู้ที่จะมาเป็นผู้การกองปราบนั้นสำคัญมาก ถ้าผู้บัญชาการหน่วยระดับสูงไม่เห็นถึงความสำคัญ แต่งตั้งคนที่ไม่มีความเหมาะสมเพียงพอ คือ เอาใครก็ได้ที่เป็นนายพลมาเป็นจะมีแต่ความวิบัติ ความเชื่อถือ ศรัทธา ความเชื่อมั่นจะติดลบทันที และจะเป็นยุคที่อยู่ในความน่าสงสัย เพราะฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้การกองปราบ หากย้อนหลังไป เขาจะคัดคนที่ใจถึง อาจจะมีบางครั้งบางคราวบางคนมันอาจจะหย่อนลงไปแต่ในที่สุดแล้วก็ต้องเป็นคนดี มีภาวะผู้นำสูง และที่สำคัญต้องเป็นคนที่ไม่มีความเห็นแก่ได้ ต้องเข้าถึงลูกน้อง รู้ทุกขั้วขั้วของลูกน้อง ต้องเป็นผู้ประสานกับผู้บังคับบัญชาข้างบนได้ด้วย ภาวะผู้นำถือว่าเป็นสุดยอดของหัวใจความเป็นผู้การ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

สำหรับบรรยากาศของกองบังคับการปราบปรามเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ตัวผู้การเองจะต้องทำตัวอย่างให้เขาเห็น เราจะต้องไม่ขี้เกียจ เราจะต้องขยันและพร้อมที่จะทำงานตลอดเวลา ไม่ใช่ว่าพูดอีกอย่างทำอีกอย่าง อย่าทำเป็นแบบแม่ปู ต้องทำแบบนี้แต่ตัวเองก็ทำไม่ได้หรือไม่ทำแต่บังคับให้ลูกน้องทำ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ดีลูกน้องมันก็ท้อถอยหมดกำลังใจ หากหยุดอยู่กับที่เท่ากับการถอยหลัง ไม่เคลื่อนไหวไม่ทำอะไรเลยจะทำอะไรก็ได้แต่นายสั่งอะไรมาก็ทำ แต่ถ้าเป็นผู้การที่มีความกระตือรือร้นมีการเคลื่อนไหวในทางที่ดีในการพัฒนาองค์กรทุกคนจะให้ความร่วมมือ ทุกคนในองค์กรไม่อยากจะย้ายไปไหน แต่มันจะเศร้าหรือไม่สบายใจถ้าเจอนายไม่ดีถ้าเจอนายดี โดยในการทำงานเมื่อปี 2537 ในตอนนั้นก็ทำคดีเพชรซาอุ คดี 2 แม่ลูก ซึ่งไม่ได้ทำงานคนเดียวใช้ทีมงาน พนักงานสอบสวน 1 ทีม และเราก็ประชุมปรึกษาหารือกันว่าจะทำอย่างไร ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรของกองบังคับการปราบปรามในยุคนั้นให้ตำรวจกองปราบไปดูงานที่สิงคโปร์ โดยให้คัดตำรวจทุกหน่วยทุกกองกำกับของกองปราบที่มีความประพฤติดี ขยันขันแข็ง นี่คือ ขวัญกำลังใจ ส่วนการเรียนรู้ผมก็ให้พวกคอมมานโดไปฝึกกระโดดร่ม ไปฝึกการยิงปืน ทำเท่าที่งบประมาณจะเอื้ออำนวย เราคิดมากกว่านั้นแต่มันก็ทำได้ไม่มากเพราะงบประมาณมันคือหัวใจ ถ้าไม่มีเงินซะอย่างต่อให้เป็นเทวดาก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะฉะนั้นถ้าผู้บังคับบัญชาข้างบนเขาสนับสนุนก็จะมีโอกาส ได้ไปเปิดหู เปิดตา ไปเรียนรู้องค์กรใหม่ๆ เขากลับมาก็นำมาพัฒนาองค์กรได้ อันนี้เป็นสิ่งสำคัญถ้ามีเงินมากเราก็สามารถพัฒนาได้มากถ้าไม่มีเงินเราก็ทำเท่าที่ทำได้เรียกว่ามีเท่าไรก็ทำเท่านั้น คือ เปิดโอกาสให้เขาได้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น และสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จำไว้เลยว่าความสำเร็จ

ของงานขึ้นอยู่กับทีมงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ใช่ว่าผู้การมีอำนาจแล้วอยากจะสั่งให้คนนั้นคนนี้ไปทำงานโดยที่เขาไม่ได้ทำงานร่วมกันมาก่อน มันไม่ได้มันจะต้องเป็นทีมที่เคยทำงานร่วมกัน ถ้าเรื่องนี้ต้องเป็นทีมนี้ ถ้าเรื่องนั้นเป็นทีมนั้น ต้องมีการจัดทีม ความสำเร็จของงานอยู่ที่การทำงานของทีมเป็นสำคัญ จะไม่ให้ใครโดดเดี่ยวไปเที่ยวทำอะไรอยู่คนเดียวเพราะว่าความผิดพลาดมันจะเกิดถ้าทำงานอยู่คนเดียว มันจะต้องเป็นทีม เช่น มอบหมายงานและกำหนดหัวหน้าทีม ก็ต้องให้เขาได้เลือกกว่าจะให้ใครอยู่ในทีม ถ้าเป็นคนดีใหญ่จะเลือกเองนำเอามารวมกัน เรื่องทีมงานมันสำคัญมากพวกทำงานสืบสวนคดี เข้าไปเจาะลึกอะไรต่างๆ ต้องเป็นทีมงาน แม้กระทั่งงานพนักงานสอบสวน พนักงานสอบสวนต้องไปด้วยกันได้ ไม่ใช่มีคนชี้แจงมารวมกับคนขยัน คนขยันก็เหนื่อยตายเพราะคนชี้แจงมันไม่ทำเลย งานสำคัญๆ ต้องเอาคนที่เก่ง ขยัน มีความรอบรู้ในเรื่องของการสอบสวน ในเชิงนิติวิทยาศาสตร์ ต้องรอบคอบ ต้องครบเครื่องเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้นทีมงานจึงมีความสำคัญอย่างมาก

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดและกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

สำหรับผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พล.ต.อ.อดุลย์ แสงสิงห์แก้ว เป็นผู้บัญชาการที่ค่อยข้างสมบูรณ์แบบ สามารถกำหนดนโยบายได้ครอบคลุมทั่ว ใช้เครื่องมือที่เก่ง ใช้เป็น ไม่ได้ใช้ สะเปะสะปะ นำท่วมทุ่ง ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ และทิศทางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้อย่างชัดเจน

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ต้องขยับขยายต้องหาคนเพิ่ม พัฒนาคน ต้องปรับปรุงคน เพราะมันจะต้องมีงานมากขึ้นและงานที่จะต้องตอบสนองความต้องการของชาวบ้านให้ได้มากขึ้น ต้องเอาประชาชนเป็นตัวกลาง ตั้งตำรวจขึ้นมาก็เพื่อ ดูแลรักษาความเรียบร้อย รักษาความเป็นธรรมในสังคม ดูแลความร่มเย็นเป็นสุขของประชาชน เขาเดือดร้อนต้องช่วย โครงการขยายกองปราบเป็นกองบัญชาการก็จะเป็นตัวเสริมในการพัฒนาองค์กรจะทำให้การติดตามคนร้าย มีประสิทธิภาพมากขึ้น คนร้ายในปัจจุบันมันร้ายมากกว่าจะจับได้แทบตาย เวลาจับต้องจับให้หมดเพื่อไม่ให้ไปตั้งแก๊งใหม่ การสืบสวนเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าไม่ได้จับ มันก็ไปตั้งแก๊งอีก ชาวบ้านก็เดือดร้อน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำกองปราบไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

"สนับสนุนการปรับองค์การจากกองบังคับการปราบปรามไปเป็นกองบัญชาการ แต่ขอให้องค์การนโยบายในการทำงานแบบเดิมอยู่ให้ทุกภูมิภาคมีกำลังพลให้พอสามารถรองรับงานของชาวบ้านที่เขาเดือดร้อน งานของกองปราบเป็นงานที่ช่วยเหลือชาวบ้านให้ออกไปรับใช้ชาวบ้าน

มีกำลังมากก็ช่วยคนได้ทั่วถึงไม่ต้องให้ชาวบ้านเข้ามา อย่าให้เขาต้องนั่งรถไฟมาวันหนึ่งยังไม่ถึง พนักงานสอบสวน ใครจะมาอยู่กองปราบต้องพัฒนาบุคลากร ต้องมีการประชุมวิเคราะห์ก่อนให้รู้หน้าที่ ความรับผิดชอบว่าจะต้องทำตัวประพฤติตัวอย่างไร ระบบการทำงานเป็นอย่างไรเพราะแต่ละหน่วยไม่เหมือนกัน ตำรวจรถไฟก็ส่วนหนึ่ง ตำรวจน้ำก็ส่วนหนึ่ง ตำรวจทางหลวงก็ส่วนหนึ่ง แต่ว่าตำรวจกองปราบงานหนักเพราะทำงานทุกประเภท ถ้าฆาตกรรถไฟบางที่ตำรวจรถไฟเอาไม่อยู่หรือ ยิงเสร็จแล้ว มันก็ไปแล้วมันไม่มีขอบเขต การพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เรื่องเงินเดือนของตำรวจ ถ้าเข้าไปแล้วมีเบี้ยเลี้ยงให้เขาโดยไม่ต้องควักเงินส่วนตัวเลย ทำงานสืบสวน 80% มันต้องใช้เงินมัน ต้องกินต้องใช้ ถ้านายไม่มีเงินที่มันไม่มีเงินมันก็จบเลย เพราะว่าถ้าไปหาข้อมูลงบประมาณสำคัญ ต้องจัดสรร ไม่ต้องถึงกับขึ้นเงินเดือนหรือเพราะจะไปยุ่งยาก แต่เบี้ยเลี้ยงขอให้ได้ เงินที่ควรจะได้ ต้องได้ ผู้ปฏิบัติงานในสายอาชีพอื่นๆ เช่น อัยการ เงินเดือนค่อนข้างสูง แต่ตำรวจไปผูกกับข้าราชการ พลเรือนทั้งนี้การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ถึงได้เห็นว่าตำรวจผู้น้อยถึงตึก มันไม่พอใช้จริงๆ เพราะฉะนั้นในเรื่องสวัสดิการสำคัญอย่างมาก ต้องหาสิ่งที่ทดแทนสวัสดิการ ไม่ต้องให้เขามีเงินเหลือเก็บหรือ เงินเดือนเขาก็พอเอาอยู่ แต่อย่าให้เขาต้องควักเนื้อตัวเองเพื่อเอาไปทำงานเลย คนที่เป็นผู้บังคับบัญชามันต้องใจป่า ไป 7-8 คน กินข้าวราดแกงก็ต้องกินด้วยกัน นอนโรงแรมนอนก็ต้องนอนด้วยกัน ไม่ใช่อีกคนนอนโรงแรม อีกคนนอนยุงกัด ซึ่งสวัสดิการเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ต้องเพิ่มเงินเดือนหรือเพราะถ้าเพิ่มมันจะยุ่งยากมากเพราะกำลังตำรวจมี 2 แสน กว่านาย เห็นควรว่าต้องเพิ่มงบสวัสดิการ งบสืบสวนหรืองบอะไรก็ได้แต่ที่ไม่ให้คนนอกเขาคิดว่าเงินเดือนเรามาก"

### การสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาของ บังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้าย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้บริหารกองบังคับการปราบปราม คือ ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติปี 2555 ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกำหนดตัวแทนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 21 ท่าน ประกอบด้วย

- |                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. พันตำรวจเอก ประสพโชค พร้อมมูล   | รองผู้บังคับการปราบปราม |
| 2. พันตำรวจเอก พงศ์ฤทธิ์ บุญเลี้ยง | รองผู้บังคับการปราบปราม |
| 3. พันตำรวจเอก อภิชัย ธิอามาตย์    | รองผู้บังคับการปราบปราม |
| 4. พันตำรวจเอก สมชาย เกาส์ราญ      | รองผู้บังคับการปราบปราม |

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 5. พันตำรวจเอก ชัยทัต บุญขำ             | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 6. พันตำรวจเอก ชัชชม คล้ายคลึง          | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 7. พันตำรวจเอก อัคราเดช พิมลศรี         | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 8. พันตำรวจเอก พรศักดิ์ สุรสิทธิ์       | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 9. พันตำรวจเอก จักรกฤษ เอี่ยมแจ่มพันธุ์ | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 10. พันตำรวจเอก กฤษฎา กาญจนอลงกรณ์      | รองผู้บังคับการปราบปราม               |
| 11. พันตำรวจเอก ปิยะ เจริญสุข           | ผู้กำกับการ 1 กองบังคับการปราบปราม    |
| 12. พันตำรวจเอก นิรันดร์ นามสุวรรณ      | ผู้กำกับการ 2 กองบังคับการปราบปราม    |
| 13. พันตำรวจเอก วรุณี คุณะเกษม          | ผู้กำกับการ 3 กองบังคับการปราบปราม    |
| 14. พันตำรวจเอก ธนาวุฒิ ท้วมสมบุญ       | ผู้กำกับการ 4 กองบังคับการปราบปราม    |
| 15. พันตำรวจเอก วัชรพล ทองล้วน          | ผู้กำกับการ 5 กองบังคับการปราบปราม    |
| 16. พันตำรวจเอก ทินกร รังมาตย์          | ผู้กำกับการ 6 กองบังคับการปราบปราม    |
| 17. พันตำรวจเอก ไพศาล ศักดิ์สุนทรศิริ   | ผู้กำกับการ ฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการ |
- ปราบปราม
- |                             |                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| 18. พันตำรวจเอก อธิป แทนนิน | ผู้กำกับการ ฝ่ายปฏิบัติการพิเศษ กอง |
|-----------------------------|-------------------------------------|
- บังคับการปราบปราม
- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 19. พันตำรวจเอก สุวัฒน์ แสงนุ่ม | พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิ กองบังคับ |
|---------------------------------|--------------------------------------|
- การปราบปราม
- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 20. พันตำรวจเอก อเนก เตาสุภาพ | พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิ กองกำกับ |
|-------------------------------|-------------------------------------|
- การ 5 กองบังคับการปราบปราม
- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 21. พันตำรวจเอก ชัยวุฒิ เกียรติก่องำฉาย | พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิกองกำกับ |
|---|------------------------------------|
- การ 2 กองบังคับการปราบปราม

## 1. พันตำรวจเอก ประสพโชค พร้อมมูล

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 58 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 8 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

กองปราบเป็นหน่วยงานที่มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศเป็นหน่วยงานหลักขอ  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นที่พึ่งของประชาชนและเป็นหน้าเป็นตาให้กับผู้ใหญ่ว่าเราจะพัฒนา  
งานให้ดี ต้องให้เป็น FBI ของประเทศไทย งานถวายอารักขาแต่พระเจ้าอยู่หัว พระราชินี ถือว่าทำได้ดี  
อยู่แล้วและพัฒนาไปอยู่เรื่อยๆ ส่วนงานอื่นๆ งานสืบสวน งานสอบสวน และงานที่เพิ่มคือ ตำรวจ  
ชุมชน ก็พัฒนาอยู่แล้ว ยกตัวอย่างงานสืบสวน ท่านผู้การมีภาวะผู้นำสามารถนำหน่วยงานไปได้เป็นที่  
ประจักษ์ มีประสบการณ์ทุกด้านและยังใฝ่รู้ในเชิงวิชาการ โดยบุคลากรของกองปราบนั้นสุดยอดอยู่  
แล้วแต่ที่ขาดคืออุปกรณ์สมัยใหม่ งบประมาณค่อนข้างจำกัดมาก อยากให้กองปราบได้รับการ  
สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือให้เทียบเคียงกับต่างประเทศ และงบประมาณให้เหมาะสม ขาด  
ปัจจัยในการบริหาร (4's M) ถ้างานสืบสวนดีผลดีก็ไปอยู่ที่ประชาชน เช่นเดียวกับงานสอบสวน  
บุคลากรที่มีอยู่ก็มีคุณภาพแต่เราต้องการพัฒนาไปอีก เช่น ในการรับสมัครเข้ามาต้องการคนจบ  
ปริญญาโททางด้านกฎหมาย หรือจบนิติบัณฑิตเข้ามาใครก็ตามที่มาเป็นพนักงานสืบสวนกองปราบ  
ต้องมีภาระที่หนักเพราะเป็นคดีใหญ่ๆ เช่น คดีพระเณรคำ ถ้าเรามีพนักงานสอบสวนที่มาก และมี  
ประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น เราต้องดูพนักงานสอบสวนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เราควรจะมีการ  
จูงใจ มีเงินประจำตำแหน่งหรือเงินเพิ่มวิทยฐานะให้เทียบเคียงกับกรมอื่นได้ ค่าใช้จ่ายต้องมีสนับสนุน  
อีกอันหนึ่งคืองานอำนวยความสะดวก ต้องใช้ไอทีเข้ามาช่วยกำลังพล งบประมาณ การควบคุมงานด้วยระบบ  
คอมพิวเตอร์ ทั้งงานคั่งค้าง งานเข้า งานออก เครื่องต้องเตือนเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ถ้างาน  
อำนวยความสะดวกไม่ดีจะส่งผลเสียหายหลงลืมได้ อีกอันที่เป็นหัวใจเรื่องตำรวจชุมชน เราอยากให้หน่วยเหนือ  
สั่งการมาเป็นนโยบาย กองปราบมีกำลังพลน้อย แต่ต้องดูแล 77 จังหวัด ถ้าเราทำตำรวจชุมชนด้วยกัน  
จะทำให้ประชาชนมีความสุข ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปลอดภัยจาก  
ยาเสพติด ทุกชุมชนมีการแพร่ขยาย ประชาชนในพื้นที่ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม เราสามารถ  
ประสานงานไปในหน่วยงานอื่นๆ ต้องมีการประสานงานทั้งในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งหมดนี้จะทำให้  
เป็นชุมชนเข้มแข็ง ตำรวจเรามีจำกัด นั้นแปลว่าตำรวจไปสัมผัสประชาชนจริงๆ  
มีน้อย ภาคีรัฐ ส่วนราชการ องค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้นำชุมชนต้องเข้ามาร่วมกัน เราต้องทำคนน้อยให้  
เป็นคนมาก โดยใช้เครือข่ายเมื่อทุกคนเข้ามาร่วมกันก็จะเกิดชุมชนเข้มแข็งประชาชนมีความสุข ก็จะไป  
ตรงกับคำของกระทรวงมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์บำรุงสุข ให้ทุกข์หายไป เพิ่มพูนความสุขทำให้เป็น  
องค์กรรวม บูรณาการเป็นการแก้ปัญหาของชาติแบบเบ็ดเสร็จ สามารถแก้ปัญหาของชาติได้ เราจะทำ  
อย่างไรให้เขามั่นใจตำรวจหรือภาครัฐ เพื่อให้เขาให้ข่าว โดยใช้พระราชดำรัสของพระเจ้าอยู่หัว คือ

เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา หน่วยไหนจะเป็นผู้รับผิดชอบและหน่วยไหนร่วมมือ อีกมิติ คือ การป้องกันไม่ให้เหตุเกิด เมื่อเหตุเกิดแต่การจับผู้ร้ายก็เป็นการได้ผลแค่ระดับหนึ่ง การจับผู้ร้ายได้ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ผู้ตายฟื้น แต่ถ้าเราป้องกันได้ก็จะไม่เกิดความเสียหายเราต้องเข้าไปปรับปรุง มาตรการที่ 3 ต้องมีการพัฒนา ภาครัฐเรามีหน่วยงานที่ช่วยเหลือสังคมมากแต่ขาดการเชื่อมโยง และประสานงาน ถ้ามีจะทำให้เกิดพลังพายุ สรุป ต้องสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนในพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนมีความสุขได้ โดยจะทำให้ประชาชนศรัทธาและจะเกิดความร่วมมือกับมา ต้องได้ใจเขาก่อน ถ้าคนในพื้นที่ที่มีความเป็นอยู่ที่ดี ก็จะเป็นการบูรณาการแบบองค์รวม

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้นำของกองปราบ ผู้นำควรมีอยู่ 2 อย่าง คือ คุณภาพ และคุณธรรม ซึ่งผู้การมีทั้งสองอย่างนี้จึงขับเคลื่อนองค์กร ถ่ายทอดองค์ความรู้ คนระดับล่างก็จะได้รับความรู้ไปด้วยเมื่อนำไปขับเคลื่อนก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิดการเรียนรู้ ทำให้ปัญหาน้อยลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น วัฒนธรรมขององค์กรกองปราบนั้นดีอยู่แล้ว แต่ก่อนจะมีคำขวัญอยู่ กองปราบเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน ถ้าพึ่งใครไม่ได้ต้องมาที่นี่ แต่เราอยากเป็นที่พึ่งแห่งแรกของประชาชน เราจะมี Website ใครมีปัญหาให้สื่อสารเข้ามาเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาให้ทันที่ วัฒนธรรมตรงนี้ทำให้บุคลากรต้องพยายามพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องหยุดนิ่งไม่ได้ ต้องก้าวให้ทันผู้ร้าย ต้องมีความรู้ใหม่ๆ ในระดับบนหมุนตัวล่างก็หมุน หัวใจสำคัญคือองค์ความรู้ผู้นำมีความรู้ก็ถ่ายทอดมาเป็นลำดับขั้นสูงสุดท้าย ในการคัดสรรบุคลากรมาเป็นผู้นำกองปราบต้องหาคนที่มีคุณภาพเข้ามา ตัวผู้บังคับบัญชาได้สนับสนุนให้องค์กรเกิดความเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็น ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และผู้นำหน่วยสอบสวนกลาง ได้นำองค์ความรู้ที่ตกผลึกแล้วมาถ่ายทอด มีระบบที่กระชับ มีคุณภาพ ให้ทุกหน่วยมีศูนย์ปฏิบัติการและศึกษาในหน่วย ถ้ามีกรณีที่สำคัญผู้การสามารถคุยกับหัวหน้าหน่วยได้เลย ไม่ว่าจะหน่วยไหน หรือภาคไหน ถ้าทุกระดับชั้นมีผู้นำดีหน่วยก็สามารถไปได้ เราต้องคัดสรรคนที่ดีเด่นมาจากทุกหน่วย นครบาล ภูธร สันติบาล และต้องจูงใจให้เขามีการสนับสนุนด้านงบประมาณ เราอยากเห็นกองปราบเป็น FBI ของประเทศไทย เราต้องล้อเขาและใช้งบประมาณให้คุ้มค่า การติดต่อสื่อสารกองปราบได้มีการพัฒนาเครื่องไม้เครื่องมือเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ท่านผู้การให้ทุกระดับต้องมีไลน์จะได้สะดวก มีเว็บไซต์ มีเฟสบุ๊ค เพราะฉะนั้นผู้นำจะให้หน่วยปฏิบัติมีทุกคน ผู้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ปัญหาและช่วยแก้ปัญหา ไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยวเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และยังมีเทคโนโลยีอื่นๆ เข้ามา เช่น มหิดลมีหลักสูตรอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ ท่านผู้การก็สนับสนุนให้บุคลากรไปอบรมเรื่อง ด้านไอที

และนำมาใช้ปฏิบัติงาน โดยเทคโนโลยีไม่มีสิ้นสุดคงปรารถนาก้าวให้ทันและคู่ต่างประเทศ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าถึงเทคโนโลยี

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ผู้การได้ให้นโยบายมาเราใช้พื้นที่ที่มีจำกัดในการทำงาน ใช้ 5 ส โดยกำลังขยายพื้นที่ที่จะดีขึ้น การให้อำนาจหน้าที่ของบุคลากรในการตัดสินใจในงานแต่ละงาน ในแต่ละทีมจะมีหัวหน้าที่รับผิดชอบ เขาจะสามารถทำได้ในการตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของเขา แต่จะต้องอยู่ในขอบข่ายของกฎหมาย แต่เขาก็สามารถมาปรึกษาได้โดยผู้จะให้แนวทางและมีการฝึกซ้อมให้เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและไม่ให้เกิดการสูญเสียทางด้านร่างกาย องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา มีการให้องค์ความรู้ ในชั้นประทวนถ้าใครไม่จบปริญญาตรี เราก็จะสนับสนุนให้ไปเรียนจะมีกองทุนส่วนกลาง หรือมีการประสานงานกับธนาคารเพื่อเป็นการสนับสนุนให้เขาได้ไปเรียน และก็มีใครจบปริญญาตรีแล้ว ถ้ามีความสามารถก็ไปเรียนปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้การก็ส่งไป รวมไปถึงถึงการสัมมนา โดยมีการพัฒนาทุกระดับ เช่นการดูงานต่างประเทศ ก็ไปทุกระดับเพื่อให้มีโลกทัศน์กว้างขวางขึ้น มีระบบคุณธรรมในการพิจารณาให้รางวัล เลื่อนขั้นเงินเดือน มีอนุกรรมการ ซึ่งจะสนับสนุนให้เขามีขวัญและกำลังใจ ถ้ามีระบบที่คุณธรรมถ้าทำงานดีก็ต้องได้รับผลตอบแทนที่ดี เมื่อระบบดี ก็จะมีขับเคลื่อนผลงานในภาพรวมก็ออกมาดี การจัดการองค์ความรู้ในกองกำกับการแยกเป็นสายทั้งสายสอบสวน มีผู้ที่มีความรู้เข้ามาฝึกอบรม ผู้การนำชาวต่างประเทศเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้ กองกำกับการจัดการเก็บองค์ความรู้โดยคนที่มีความรู้ต่างๆ ก็เก็บไว้ และก็จะมีการประเมินจะเป็นทีมโดยสร้างคนอื่นๆ ให้เชี่ยวชาญขึ้นมา เราจะนึกภาพใครที่เป็นหัวหน้าทีมในแต่ละเรื่อง โดยมีการถ่ายทอดเป็นหนังสือและตำราของผู้การ ทำเป็นเอกสารเป็นเล่มและถ่ายทอด เข้าไปดูในเว็บไซต์ได้ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะพัฒนาไปอยู่แถวหน้าด้วยชื่อเสียงของผู้บังคับบัญชา เราต้องรักษาแชมป์ ต้องรักษาจุดเด่นจุดแข็ง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทุกมิติ ทุกด้านอยู่ตลอดเวลา กองบังคับการมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการปฏิบัติงานมากขึ้น ท่านผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ให้คำขวัญว่า ตำรวจต้องเป็นมืออาชีพและสร้างความผาสุกให้กับประชาชน ทำอย่างไรก็ได้ให้ประชาชนสุข ต้องบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ต้องมีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และองค์ความรู้ ในการพัฒนาโลกทัศน์ของตำรวจ เราจะมีการประชุมบริหารทุกเดือน และมีการประชุมศูนย์ทุกสัปดาห์ และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ออกไป มีการเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อทำงานให้ประชาชนมีความสุข โดยสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนต้องรู้ว่าถ้าเกิดเหตุใครจะต้องทำอะไร ต้องรู้หน้าที่ตัวเอง มีการฝึกปฏิบัติจริง ทั้งในสนามและในพื้นที่จริง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะและให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

ความสามารถในการใช้อาวุธ เพื่อลดการสูญเสีย นอกจากนั้น ยังเปิดโอกาสให้ทีมได้กำหนดเป้าหมาย โดยตัวชี้วัด พันธกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แต่ละกองกำกับก็นำเข้ามาเพื่อกำหนดเป้าหมายของตนเองและนำไปปฏิบัติ โดยมีกรอบที่หน่วยเหนือให้มาและให้ในหน่วยหรือเป้าหมายหรือความคิดริเริ่มให้เขาคิดเองให้สอดคล้องกับกรอบที่ให้มาไม่ขัดแย้งกัน เขาสามารถกำหนดแผน และนโยบายในการใช้เองได้เลย

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

มีการนำกรอบแนวความคิดของผู้บังคับบัญชามาถ่ายทอดเพื่อให้ทั้งกองได้ปฏิบัติ ทั้งนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องยาเสพติด เรื่องผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง แก๊งค์เงินกู้นอกระบบ โดยนโยบายกล่าวนั้นดีมีการผลักดันให้ตำรวจได้พัฒนาและรู้ทิศทางของหน่วยเหนือเพื่อให้ทำงานให้สอดคล้องกัน

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

4.1 ยึดหลักบริหาร 4's M ต้องดีต้องเต็ม หน่วยเหนือต้องสนับสนุนเพื่อให้ผลักดันและพัฒนา และควรมี M ที่ 5 คือ Mind จิตใจที่ดี ให้ความรักต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เต็มเต็มจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตใจที่ดี ต้องเข้าใจเขา ต้องรู้ใจเขาใจเรา จะเป็นการผลักดันให้องค์กรสมบูรณ์ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้ได้ใจประชาชนด้วย และให้เขาศรัทธาและให้ความช่วยเหลือเรา ต้องให้ Mind เป็นแบบ 360 องศา

4.2 ต้องรักษาแบรนด์ของกองปราบไว้ให้ดี เพื่อให้เขาเชื่อมั่นและศรัทธา ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรเกิดการพัฒนา คือ เราอยากให้เห็นองค์กรของเราเป็น FBI เราต้องมี Road Map รัฐบาลต้องให้ความสำคัญให้เทียบเท่า DSI มีสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ดี ประเทศไทยต้องยกระดับและขับเคลื่อนให้สองหน่วยไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้กองบังคับการปราบปรามได้รับการสนับสนุนน้อยมาก แต่บุคลากรมีขีดความสามารถมาก เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการรักษาแบรนด์ดี การรับสมัครตำรวจใหม่ต้องดี มีการคัดกรองที่ดีและสูงกว่าหน่วยงานอื่น เพราะคดีของเราใหญ่และสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน เราต้องคดีให้มีคุณภาพ มีการจูงใจทางด้านสวัสดิการ งบประมาณค่าตอบแทนให้เพียงพอ ให้เขาอยู่ได้อย่างสุขจริตให้เทียบเคียงกับ DSI และตำรวจของเราไม่ได้ด้อยกว่าเขา สุดท้ายก็คือ งานทุกกระทรวงทบวงกรม จะสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชน และทำอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมก็จะก่อให้เกิด ทุกคนต้องจริงจัง จริงใจ ในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นการช่วยสังคม ต้องมีจิตอาสาผู้รับใช้ชุมชน ต้องบูรณาการทุกภาคส่วน

## 2. พันตำรวจเอก พงศ์ฤทธิ บุญเลี้ยง

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 4 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ภาพรวมหน่วยงานรัฐต้องเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพึ่งพากัน เช่น ปัญหาเรื่องสืบสวนล่าช้ามีเหตุขัดข้องจนอดีตถึงปัจจุบัน เช่น ทะเบียนราษฎร์ ทะเบียนรถ เราต้องเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว อาจจะมีจับคนร้ายได้ทันที ระวังเหตุได้ การเข้าถึงข้อมูลไม่สามารถเข้าได้ไม่เหมือนต่างประเทศถ้าประเทศเจริญแล้วเขาทำได้ ความยากลำบากในปัญหาทั้ง 5 ด้านต้องพึ่งข้อมูลเหล่านี้ เช่น ข้อมูลกระบวนการรับเสด็จ ข้อมูลไม่เชื่อมโยง ถึงข้อมูลเข้ายากมาก อย่างข้อมูลธนาคารถ้าเราจะขอข้อมูลยากมาก พนักงานสอบสวน สืบสวนก็ทำงานยาก ทำให้รู้สึกเครียดและไม่ทันการณ์ ในที่สุดก็ต้องช่วยเหลือตัวเอง ใช้ความสามารถส่วนตัว ก็เลยไม่เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตำรวจต้องเก่งเท่ากัน รู้เท่ากัน สรุป ขาดข้อมูลเชื่อมโยงไม่สนับสนุน ในส่วนของปราบปรามเราต้องการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จริงๆ แล้วจะทำอะไรด้วยตนเองจะทำได้ในระดับหนึ่ง ส่วนใหญ่จะเป็นการสั่งการจากข้างบนลงมา เช่น รัฐบาล หน่วยเหนือ ความเป็นตัวของตัวเองไม่เต็มที่ ผู้การจะทำได้ในระดับหนึ่งและต้องไม่ขัดต่อคำสั่ง กองสอบสวนกลาง หรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้บัญชาการปัจจุบัน กำลังทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนโยบายว่าหน่วยงานที่อยู่ในกองปราบ ถ้าใครจะทำอะไรที่เป็นประโยชน์กับกองปราบให้เสนอเข้ามาเลย ทำให้เราได้มีความคิดที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์จะทำให้มีนโยบายต่างๆ เช่น ตำรวจชุมชน ให้ทุกคนได้ลงไปสัมผัสประชาชน เพื่อพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังปัญหา ตำรวจจะได้ช่วยกันเป็นทีม คิดกันเป็นทีม โครงการเอาที่ออฟฟิศในวันศุกร์ สรุป ผู้นำพยายามทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ให้ทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนางานของตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ตัวผู้นำต้องมีบทบาทอย่างยิ่งในการต่อสู้เพื่อให้หน่วยงานของเราได้รับการยอมรับในความรู้เพิ่มเติม ต้องมีการสนับสนุนงบประมาณ แสวงหาหลักสูตรที่มีประโยชน์จริงๆ และต้องมีความต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรได้รับความรู้และต้องมีความสม่ำเสมอและใช้งานได้จริงในองค์กรกองปราบ

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ลักษณะองค์กรโดยทั่วไปที่ไม่เปิดโอกาสให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแต่ในสมัยท่านผู้การปัจจุบัน ที่มีความพยายามเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำมีส่วนนำองค์กรให้หน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เห็นด้วยแน่นอน ซึ่งในปัจจุบันมีความแตกต่างจากที่ผ่านมา เดิมเป็นแดนสนธยา ผู้คนเข้าไม่ถึงแต่ด้วยเดิมเป็นเรือเฉพาะตัวใช้ความสามารถเฉพาะตัว สมัยนี้เป็นการทำงานเป็นทีม โดยมีท่านผู้บัญชาการและผู้การเป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการให้ผู้ปฏิบัติใช้ความรู้ ลงแรงด้วยกัน ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญแต่ได้ในระดับหนึ่งไม่ได้เต็มที่ จำกัดด้วยระบบของประเทศไทย การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มองว่ากองปราบไม่ได้ทำอะไรเพิ่มจากห้าสิบปีที่ผ่านมา สิ่งที่เพิ่มขึ้นมาจากการพัฒนาของเอกชน รองผู้การไม่มีโทรศัพท์บนโต๊ะ ทำงานแต่นายสั่งให้ไลน์สื่อสารตลอดเวลา รายงานทางไลน์เพราะฉะนั้นมันก็ไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มันเป็นวัฒนธรรมองค์กรของตำรวจ ตำรวจที่มีหน้างานสัมผัสกับประชาชนและเกี่ยวข้องกับการให้คุณให้โทษกับประชาชน สรุป การที่กองบังคับการปราบปรามจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มันจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะกองปราบมีกฎหมายระเบียบเป็นที่ยอมรับและเป็นข้อปฏิบัติ สามารถสั่งได้ทั่วราชอาณาจักรปัจจัยขององค์กรเอื้ออำนวยอยู่แล้ว ถ้าใครเห็นกองปราบก็ต้องกลัว ในแง่การบริหารจัดการไม่ต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยปัจจัยชื่อของกองปราบมีอะไรที่เอื้ออำนวยที่ช่วยเหลือเราในการทำงานอยู่แล้ว สมัยนี้ท่านผู้การให้ดูแลประชาชน แม้กระทั่งเป็นตัวประสานถึงแม้ว่าบางทีไม่ได้อยู่ในขอบเขตหรือในหน้าที่และคอยดูแลสอดส่องจนกว่าประชาชนจะได้รับความช่วยเหลือ การสั่งการแบบลำดับชั้นได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ตัดสินใจ นำเสนอแนวคิดของตนเองได้น้อย แต่พอถึงสมัยท่านพล.ต.ท.พงศ์พัฒน์ ฉายาพันธ์ ท่านจะเป็นคนคอยสนับสนุนคอยแนะนำ ยกตัวอย่าง กรณีโรงเรียนใกล้เคียง ท่านไม่ต้องสั่งให้ไปโกรธแต่เราไปทำเอง และเราก็มารายงานนายทำให้เกิดการเรียนรู้ว่าจะทำอะไรกับปัญหาที่เราเจอ คิดว่าในปัจจุบันมันส่งเสริมอย่างยิ่ง ทั้งนี้ยังมองว่าบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะมันขึ้นอยู่กับงบประมาณ ต้องมีโครงการล่วงหน้า 1 ปี แต่พอได้ก็ไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการในของหน่วยงานแต่ถ้าเป็นการเรียนรู้ กองปราบจะสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขึ้นอยู่แต่ละกองกำกับที่จะเสนอปัญหาและแนวคิดขึ้นมาผู้นำท่านพร้อมจะให้การสนับสนุนตลอดเวลา

และเชื้ออำนาจ สรุปลีการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ การให้รางวัลให้คนปฏิบัติดีขึ้น ทุกเดือนจะให้รางวัลจากคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการสรรเสริญหน้าแถวเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ จนกระทั่งถึงสิ้นปีความดี ความชอบ กฎระเบียบรองรับ คนที่ได้รางวัลดีเด่น คนทำดีต้องได้รับผลตอบแทน มีความโปร่งใสและชัดเจน บางทีก็ได้รับการสั่งการมาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้ไปยังหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ เริ่มจากมีรุ่นน้องๆ เข้ามาเจอพี่ๆ คุณกันอยากจะรู้ว่าสรวัดตรีสปีคดีได้ พิชิตคดีได้ ก็เลยคิดขึ้นมาว่าต้องหาคนที่สามารถนำเสนอหรือถ่ายทอด จึงคิดทำ e-book ใส่กรณีหรือคดีที่เป็นตัวอย่างให้บุคลากรในกองปราบไว้ดู ให้ส่งมาปีละ 2 เรื่อง เพื่อดูว่าพิชิตคดีกันอย่างไร กองปราบเป็นยุคกำลังเปลี่ยนแปลง บุคลากรของกองปราบหรือตำรวจหรือข้าราชการทั่วไปไม่มีใครหรือมีก็น้อยที่จะมุ่งมั่นเรียนรู้ เนื่องจากระบบสั่งบนลงล่าง ไม่ว่าจะป็นวัฒนธรรมถ้าถามว่าใครสงสัยให้ถามไม่มีใครยกมือ ข้าราชการส่วนใหญ่คิดแบบนี้ อะไรมาใหม่ต้องป่นไม่มีใครชอบ ชอบแต่วิธีเดิมๆ กองปราบมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติไปสู่การเรียนรู้ เช่นตำรวจชุมชน กองปราบส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลักษณะงานของทุกคนทำหน้าที่เหมือนกันทุกๆ กอง แต่การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจะมีการประชุมประจำเดือนผลงานของแต่ละกอง แต่เราจะมีโครงการทำ e-book ในแต่ละทีม จะสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาสภายในทีมเพื่อสร้างทีมให้แข็งแกร่ง ผู้นำไม่ได้ลงไป เพราะมันจะนำเกลียดเราไม่ได้กำหนดหน้าที่เขา พวกทีมนั้น จะมีผู้กำกับกำหนดสั่งการโดยตรงแต่ผมจะสั่งผู้กำกับ เมื่อผมได้รับคำสั่งจากผู้การผมจะสั่งผู้กำกับ ผู้กำกับก็ลงไปสั่งรองและสรวัดตรี วิสัยทัศน์เรามีการสนับสนุนให้เขากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเราจะไม่ไปจำกัดวิธีการทำงานของทีมงาน แต่เราจะสนับสนุนในสิ่งที่คุณต้องการ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

สำหรับนโยบายของสำนักงานตำรวจชาตินั้นเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของตำรวจ ซึ่งก็สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยเป็นสิ่งที่ตำรวจทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางการพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ต้องดูเรื่องทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ด้วย แต่ตำรวจเราก็เก่งมีดีอะไรเราก็จับได้แต่เราก็ต้องเก่งแบบซิกแซก ซึ่งในความเป็นจริงนั้นเราอยากที่จะปฏิบัติงานเช่นเดียวกับตำรวจในประเทศเจริญแล้ว

### 3. พันตำรวจเอก อภิชัย ธิாமาศย์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 57 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 3 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ในลักษณะงานของกองปราบปรามการถวายความปลอดภัยและอารักขาเป็นนโยบายอันดับ 1 เรามีชุดปฏิบัติการอยู่แล้ว แต่ในเรื่องสภาพปัญหาความต้องการกำลังพลเพราะภารกิจแต่ละที่แต่ละครั้งต้องใช้คนหลายชุด รวมทั้งอุปกรณ์ในการปฏิบัติ เช่น เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะที่ได้รับการจัดสรรต้องมีสมรรถนะที่ดี ต้องใช้ความเร็วสูง ซึ่งทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติพยายามสนับสนุนอยู่ เราก็ยังใช้อยู่ได้ และก็ได้ออกสนับสนุนไปแล้วสามารถทำได้ยังไม่มีข้อบกพร่องอะไร งานปราบปรามเป็นงานหลัก งานป้องกันท่านผู้บัญชาการกับผู้การปัจจุบันท่านมีแนวความคิดใหม่ๆ ใช้วิชาตำรวจใหม่ๆ มาใช้กับงานตำรวจในการป้องกัน เช่น ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหา ที่ผ่านมามีไม่ได้ นำเข้ามาใช้ ซึ่งไม่ได้เข้าไปทราบปัญหาที่แท้จริงของชุมชน ซึ่งท่านพยายามผลักดันให้เป็นนโยบายของตำรวจแห่งชาติ บางหน่วยยังไม่เข้าใจ แต่ต้องใช้เวลาปรับตัว และมันยังไม่ตรงประเด็น เราต้องควรเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจับกุม เช่น ยาเสพติด เน้นการป้องกัน เนื่องจากชุมชนยังไม่เข้าใจปัญหา คดีก็ยังไม่ลด เราจึงต้องเน้นการป้องกัน ที่ผ่านมามีเน้นการปราบปราม ปัญหาในหน่วยของกองปราบ คือ เรายังเป็นโครงการเริ่มในการรับใช้ชุมชน เป็นการลดความหวาดระแวง เพื่อให้ตำรวจไปจับได้ตรงจุด ไม่จับผิดตัวและเป็นวิธีการที่ถูกต้อง งานสืบสวนก็เช่นเดียวกัน คือ คดีที่เกิดขึ้นมาแล้ว ผู้บัญชาการพยายามใช้หลักวิชาการสมัยใหม่ ต้องติดตามสะกดรอยอย่างไร มีการบกพร่องทางจิตอย่างไร คดีที่รัฐบาลมอบหมายมาให้ต้องใช้พยานหลักฐานเราต้องทำอย่างรัดกุม ปัจจุบันเราพยายามพัฒนาพนักงานสอบสวนมีการนำวิทยากรที่มีความรู้มาอบรมอย่างเป็นประจำ เดือนละครั้งหรือ 2 เดือนครั้ง เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเป็นหลักฐานในการรวบรวมคดีให้ได้ สภาพปัญหาก็คือต้องตามมา คือ ตัวบุคคลบุคลากรของกองปราบต้องมีความรู้และความใส่ใจศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ทำงาน ปัญหา คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติยังไม่สนองตอบเท่าที่ควร ต้องสนับสนุนงบประมาณ แม้กระทั่งวิทยากร ทั้งในและต่างประเทศ ต้องจัดสัมมนา อบรม ซึ่งปัจจุบันเขาทำกันเอง ความต้องการเรา

ต้องการอุปกรณ์ ยานพาหนะ อุปกรณ์ในการสืบสวนสอบสวน ซึ่งบางที่เราขอสนับสนุนจากต่างประเทศ  
เอง ซึ่งเราโชคดีกองปราบผู้นำมีสัมพันธที่ดีจึงได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานในต่างประเทศ

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่าน  
เป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

“กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะโครงสร้างองค์กรสนับสนุนมากกว่า  
หน่วยงานอื่น เพราะผู้นำระดับสูงท่านได้สร้างศูนย์เรียนรู้ที่แจ้งวัฒนะด้วยงบประมาณของท่านเอง  
เพื่อให้ตำรวจไปได้รับความรู้จากวิทยากรจากต่างประเทศมาให้ความรู้ รวมทั้งในประเทศด้วย มีหน่วย  
อื่นก็ส่งมาอบรมเหมือนกัน ทั้งภาครัฐก็เคยให้ข้าราชการตำรวจมาอบรมที่ศูนย์การเรียนรู้ของเรา ยุทธวิธี  
ในการทำงานของเรา **Contact and Cover** ก็นำเข้ามาเพื่อป้องกันการสูญเสียเจ้าหน้าที่ ในส่วนของ  
กองบังคับการก็มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีศูนย์การเรียนรู้ มีศูนย์มือปืน อาชญากรข้ามชาติ  
เป็นต้น องค์กรมีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติม เราส่งบุคลากรไปอบรม ด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศอื่นๆ มีส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ทั้งจีน อินเดีย และยุโรป ผู้นำในองค์กรได้ให้การ  
สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ในงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในยุคท่านสุพิศาล เป็นยุคที่  
ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ พยายามให้การศึกษาลึกคักให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติม บางที่ท่านก็ใช้  
งบประมาณของตัวเองบ้าง เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และถ่ายทอดต่อไป ในกองปราบมีการสื่อสาร  
การทำงานในระบบสารบรรณในปัจจุบันด้านเอกสาร ระบบโทรศัพท์มือถือ เว็บไซต์ ติดต่อได้  
ตลอดเวลาทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับล่างได้ตลอดเวลารวดเร็วขึ้นผู้บังคับบัญชาได้รับรู้  
ข่าวสารได้ทันที ประสานกันได้ทันที นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีมีระบบเก็บ  
รวบรวมข้อมูลที่จะประสานในหน่วยข้างเคียง มีระบบ **Polis** ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีเฉพาะหน่วยงาน  
ตำรวจเพื่อสนับสนุนในการทำงาน

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่มีความสุข  
มีความสนุก เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารได้ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน อยู่กันเป็นแบบพี่น้อง  
มีบรรยากาศในการทำที่ดี ทำให้งานเดินหน้าไปได้สะดวก บรรยากาศดี ผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง  
สามารถปรึกษากันได้ดี มีการให้สิทธิ์กับผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ วางแผนการทำงานได้ ในเมื่อมีคดี  
หรือภารกิจที่ต้องปฏิบัติผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายเพื่อให้เกิดความ  
ปลอดภัยได้ ตัวผู้ปฏิบัติก็ต้องรายงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะกำหนดกรอบไว้ให้กว้างๆ แต่ผู้ปฏิบัติก็  
กำหนดการปฏิบัติไม่ให้เกินอำนาจหน้าที่และกฎหมาย โดยผู้ปฏิบัติมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง  
โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย แนวทางการทำงาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้

และความคิดเห็น ส่วนการศึกษาต่อ การอบรมในหลักสูตรต่างๆ ผู้บังคับบัญชาก็จะส่งเสริม มีการแลกเปลี่ยนความรู้อันต่างประเทศ ซึ่งจะได้รับการพัฒนาในทุกระดับตั้งแต่ขั้นประทวน รอง สารวัตร เป็นไปตามลำดับขั้น การให้รางวัลการพิจารณาความดี ความชอบ ก็มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งเรามีการประกาศคุณงามความดี การเลื่อนขั้น เงินเดือน ดูจากการประเมินผล ดูความประพฤติ ที่ผ่านมาก็ไม่ได้รับการร้องเรียน ซึ่งเรามีความชัดเจน มีความโปร่งใส มีคณะกรรมการพิจารณาตามหลักยุติธรรม การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร คือ ความรู้ที่มีในแต่ละคนที่ได้ศึกษามากก็เก็บไว้เพื่อถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังต่อไป ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีแนวทาง วิชาการหรือทางผู้เชี่ยวชาญได้มอบไว้ เราก็จะเก็บไว้ในศูนย์เรียนรู้ที่เรามีถ้าใครย้ายไปใครมาใหม่ก็มาเรียนรู้ได้เลย โดยเก็บไว้ในรูปแบบไฟล์ ตำรา และหนังสือ ซึ่งเกิดจากคนที่มีความรู้เก็บรวบรวมเป็นตำรา เป็นไฟล์ ส่วนบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอยู่ในระดับดี ต้องการมีความรู้ความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้ได้รับการพัฒนา แต่บางครั้งเราไม่สามารถสนับสนุนเขาได้เขาก็ต้องไปเติบโตที่อื่น ในปัจจุบันเรามีการสนับสนุนให้เขามีการเปิดโลกทัศน์ หรือวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ๆ ให้เขาไปต่อยอดให้เพิ่มพูนความรู้ เช่น มีการประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการสนับสนุนให้ไปดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศทั้งยุโรปและเอเชีย มีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะการทำงานเป็นทีมเป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว ทั้งทีมเราส่งไปดูงานเพื่อให้มาวิเคราะห์และมีการปรึกษาหารือ ระหว่างทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในแต่ละทีมถ้าไม่มีภารกิจก็ต้องมาปรึกษาหารือกันในแต่ละอาทิตย์ก็มีการทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดแนวทาง วิธีการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสกำหนดวิธีการทำงาน และเป้าหมาย เราได้เปิดโอกาสเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานแต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ห้ามละเมิดกฎหมาย และสิทธิมนุษยชนหรือแม้แต่นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดไว้ในการพัฒนาบุคลากรแต่ก็ยังไม่ได้ทำกันอย่างเต็มที่ในหน่วยอื่น แต่หน่วยกองปราบได้มีการพัฒนา ที่ทำไม่ได้เต็มที่ อาจจะมีการฝึกสอนซ้ำๆ มาก จึงไม่สามารถพัฒนากันได้อย่างครบถ้วน ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยแต่ละกอง ซึ่งนโยบายเขามีอยู่แล้วและตั้งใจจะสนับสนุนอยู่แล้ว ต้องขึ้นอยู่กับหน่วยว่าจะสามารถผลักดันและทำได้ไหม

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในในดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ปัจจุบันมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเราเป็นแผนงานอยู่แล้วเป็นช่วงๆ แต่ถ้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติสนับสนุนเรื่องพวกนี้มันก็จะดีขึ้น จะทำให้บุคลากรของเรามีประสิทธิภาพมีการเรียนรู้ ต้องให้หน่วยเหนือสนับสนุน จะทำให้เราเป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดให้หน่วยอื่นๆ ได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม งานจะใช้วิธีการเก่าๆ ไม่ได้แล้ว เพราะคนร้ายมีความสามารถขึ้นมีวิทยาการมากขึ้น เราต้องพัฒนาขีดความสามารถให้เหนือกว่า เราต้องผลักดันนโยบาย และพัฒนา และต้องปลูกฝังตำรวจของเราให้มีความใฝ่รู้ ให้เขาไปได้รับความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ตามคนร้ายให้ทัน ดังนั้น การปลูกฝังบุคลากรให้ใฝ่ที่จะเรียนรู้ไม่ว่าจะเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือไปศึกษาที่สถาบัน หรือศูนย์การเรียนรู้

#### 4. พันตำรวจเอก สมชาย เกาส์ราญ

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 52 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 4 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เป็นผู้บริหารงานกองบังคับการปราบปรามนั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพ ปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

กองบังคับการปราบปรามถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 5 ด้าน แต่ประเด็นความต้องการที่อยากให้หน่วยเหนือพิจารณาก็คือ เรื่องของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนค่อนข้างจำกัด นอกจากนั้นยังถูกตัดลดในทุกปี ประมาณ 15% ซึ่งทำให้เรายากลำบากในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เราได้พยายามสร้างจิตสำนึกให้แก่ข้าราชการตำรวจในการช่วยกันประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ เพื่อจะได้นำงบประมาณไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จ ทุกวันนี้ใช้วิธีการขางาน งานไหนที่ประสบความสำเร็จก็นำเสนอเพื่อให้ได้รับงบประมาณในการดำเนินงานต่อไป

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

##### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ในปัจจุบันตำรวจของกองบังคับการปราบปรามเริ่มมีการปรับตัว และมีการเรียนรู้ในสิ่งใหม่เพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต มีการปรับวัฒนธรรมองค์กร ผู้ปฏิบัติงานสามารถเสนอความ

คิดเห็นได้มากขึ้น เพราะถ้าเราเปิดโอกาสให้เขาได้เรียนรู้ และรับฟังความคิดเห็นก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับที่จะเปิดรับฟังความคิดเห็นได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในปัจจุบันวัฒนธรรมของกองบังคับการปราบปรามถือได้ว่าการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ 50:50 แต่ก็ดีขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งมองว่าตัวผู้นำในทุกระดับจะต้องเป็นผู้เริ่มในการเรียนรู้ ต้องปรับแนวคิดในการดำเนินงาน และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ เกิดการสะสมองค์ความรู้ ซึ่งเป็นความรู้อะเอียดของกองบังคับการปราบปราม พอสะสมไปนานก็จะเป็นต้นแบบใหม่แก่หน่วยงานอื่นๆ ได้ ทั้งนี้มองว่าการสื่อสารก็มีส่วนสำคัญซึ่งจะต้องเริ่มจากผู้นำในทุกระดับให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจะต้องสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กรไม่ได้เน้นจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว จะใช้เฉพาะกรณีการสั่งการ เช่น การควบคุมฝูงชนเท่านั้น นอกจากนั้นยังได้สนับสนุนด้านเทคโนโลยี โดยได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน และมีการกระจายเทคโนโลยี ให้ทั่วถึงในทุกระดับ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

สำหรับบรรยากาศในการเรียนรู้ในกองบังคับการปราบปรามนั้นสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอความเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็น นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนั้นยังสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ โดยกำหนดไว้เลยว่า รวมกันให้ได้ 10 คน อยากรู้เรื่องอะไรที่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและหน่วยงานสามารถมานำเสนอ โดยหน่วยก็พร้อมที่จะจัดให้ โดยเชิญหน่วยงานที่มีความรู้หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมาในด้านนั้นมาให้ความรู้ ส่วนให้เรื่องการให้รางวัลส่วนใหญ่จะเน้นการให้รางวัลเป็นทีม หรือจูงใจด้วยคำพูดหรือวิธีการต่างๆ จะไม่มุ่งเน้นการให้รางวัลเป็นรายบุคคล เพราะมองว่าจะสร้างปัญหามากกว่าสร้างขวัญและกำลังใจ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดและกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็นอย่างไร

ทั้ง 2 นโยบายที่กำหนดไว้นั้นถือว่ามีความครอบคลุมภาระหน้าที่ของตำรวจ ทั้งนี้มองว่าขึ้นอยู่กับหน่วยมากกว่าที่จะนำนโยบายทั้ง 2 มากำหนดให้เป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและนำมาซึ่งความสำเร็จ ส่วนผลการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไรนั้นก็ให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานกลับมา จะทำให้เกิดการไหลของข้อมูล เป็นพลวัตร ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กร

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาใน

กองปราบสามารถพัฒนาตนเองได้ง่ายกว่าหน่วยอื่นๆ ทั้งนี้ใครที่เข้ามาเป็นผู้นำกองปราบปราม จะต้องปรับพื้นฐานภาวะผู้นำก่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และจะต้องพัฒนาตำรวจกองปราบ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปรับกระบวนการทัศน์ ปรับวิธีการเรียนรู้ และต้องเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ในทุกคนรู้ในสิ่งที่ควรรู้เท่าเทียมกัน ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อทำงานร่วมกันจนเกิดความรู้ ก็จะต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งองค์กร

## 5. พันตำรวจเอก ชัยทัต บุญขำ

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการกองปราบปราม

อายุ 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการกองปราบปราม เป็นเวลา 10 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการกองปราบปรามมานั้น กองบังคับการกองปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการกองปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารรักษาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ปัญหาเรื่องงานถวายความปลอดภัย เป็นงานที่เพิ่งได้รับการกิจ แต่เป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างมาก งบประมาณเป็นปัญหาสำคัญ ไม่เคยได้รับจัดสรรในเรื่องการถวายความปลอดภัย โดยเฉพาะปัญหาเรื่องบุคลากร เรื่องรถ งบประมาณ ส่วนงานสืบสวน องค์ความรู้เป็นลักษณะที่สอนน้องนักสืบเป็นรุ่นเก่าๆ วิชาความรู้ได้มาจากรุ่นเก่า เช่น ท่านชะลอ เกิดเทศ และใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของตน เมื่อวันหนึ่งสารวัตรย้ายมาแต่ไม่เคยทำงานปฏิบัติงานมาเลย คิดแต่ผลประโยชน์ คนที่ทำงานเก่งอยู่ไม่ได้ไม่มีเส้นสาย ก็หอบความรู้ความสามารถไป ไม่มีการเก็บองค์ความรู้ นำแฟ้มไปด้วย ไม่มีข้อมูลพวกนี้เลย เห็นด้วยที่จะมีการเก็บเป็นองค์ความรู้ และสนับสนุนที่จะทำให้เกิดให้ได้ และควรต้องแก้ปัญหา คือ ปัญหาสมองไหล และปัญหาด้านกำลังพล กำลังพลที่มีอายุประมาณ 45-55 มากสุด คนหนุ่มมีน้อย ไปอยู่ที่อื่นหมด ตำรวจส่วนใหญ่ไม่ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ งานสอบสวน ที่กองปราบปรามปัจจุบันหมดความสำคัญไปเยอะ เพราะมีหน่วยงาน DSI ขึ้นมาแทน ตำรวจสร้างตัวเองให้ไม่มีราคา ไม่ให้ความสำคัญกับชาวบ้าน เมื่อสืบปีที่แล้วไม่เคยคิดที่จะเรียนรู้เลยมีแต่ประสบการณ์ มีแต่ยุคนี้ที่ผู้บังคับการ ได้เขียนหนังสือที่เป็นความจริงทั่วโลกเขายอมรับและใช้กัน เห็นด้วยกับผู้บังคับการเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ AEC

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

“โครงสร้างองค์กรไม่ได้เป็นปัญหา แต่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องเห็นด้วย และให้ความสำคัญและสนับสนุนด้วย ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการดับกลุ่มผู้ชุมนุมมากเกินไป นำงบประมาณมาใช้อย่างมหาศาล วัฒนธรรมองค์กรก็สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและพัฒนาองค์กร ตำรวจต้องเลิกทำงานแบบเก่า ซึ่งมันไม่ได้ดีขึ้น ถ้ากล้าเปิดใจถามชาวบ้าน ยาเสพติดยังไม่หมด ภาวะผู้นำในกองปราบมีส่วนสนับสนุนและทำให้เกิดการเรียนรู้ในตอนนี้คืออ้อย เฟอร์เซนต์ ถ้าทำต้องทำเลยเพราะผู้บัญชาการในกองสอบสวนกลางท่านมีแนวคิดในการนำความรู้ทางวิชาการมาใช้ในการบริหารงานตำรวจ สังคมไทยชอบดูว่าตำรวจที่เก่งต้องจับเก่ง ออกทีวีทุกวัน บ้านเราคนดี ไม่เก่ง สส.บางคนชอบสร้างภาพ ผลประโยชน์ คอร์รัปชัน การสื่อสารองค์ความรู้ในกองบังคับการ มีหลายทาง เช่น ไลน์ มีการเทรนนิ่งบ่อยมาก โดยฝรั่งเศษ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย แคนาดา นำเครื่องมือ เข้ามาสอนและให้ใช้ มีการไปดูงานต่างประเทศ อเมริกา นิวซีแลนด์ แคนาดา เรามีการถามเยอะมา การสื่อสารถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี เทคโนโลยีที่นำมาสนับสนุนให้คนเกิดการสร้างองค์ความรู้ มีการประสานงานของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง และเกิดจากความเสียหายของท่าน ท่านจะมีเครือข่ายในต่างประเทศ เราโชคดีที่ไม่ได้รอสสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เราชวนช่วยหามาเอง รถตู้ รถสะกดรอย ทำให้เกิดประสบการณ์ สามารถพัฒนาบุคคลกรได้อย่างต่อเนื่อง

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงจากเดิมมาก และต้องยอมรับว่าสงสารผู้บังคับบัญชา เพราะกองปราบไม่เหมือนเดิม แต่ต้องขอให้ท่านทน เพราะมันจะต้องเกิดความยั่งยืน เหมือนคดีเซอร์รี่แลนด์แดนแคน มันผิดพลาดมาก อดีตมีการสืบสวนสอบสวนแบบทรมาน ซึ่งมันไม่ถูกต้อง เราต้องช่วยเหลือหลายๆ ชีวิตที่บริสุทธิ์ไม่ให้มาเป็นแพะ และมีการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา เราไม่ใช่แต่เราเป็นปลิง เมืองไทยเลอะเทอะ ข้อมูลส่วนบุคคลมีต้องมีความลับ ระบบการจัดเก็บของเมืองนอกเขาดี และต้องเปิดโอกาส ให้อำนาจกับลูกน้องในการปฏิบัติงาน กองปราบในปัจจุบันได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเสนอแนวคิดขึ้นไป เพราะผู้บังคับบัญชาจะเปิดรับความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทุกระดับ เช่น ชั้นประทวน ถ้าเขาค้านแต่มีเหตุผลเราต้องรับฟัง มีการสนับสนุนให้คนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งการเรียน การฝึกอบรม การสอบ รองผู้การต้องรับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในบางเรื่อง เรียนในห้องประชุม จัดฝึกอบรม มีการทบทวน มีเรียนหลายๆ หลักสูตร ทำให้เกิดการเรียนรู้ ยิ่งมีการเรียน การฝึกอบรมได้มากเท่าไร ยิ่งดี มีการไปดูงานต่างประเทศด้วย ผู้การมีการทำสถิติผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีกำลังใจเวลาประชุมก็

จะมีบอร์ดให้ไว้ดู จัดไว้ชื่นชมและให้อายสำหรับผู้ที่ไม่มีความ มีสติในการปฏิบัติงาน ทำให้กอง กำนับมีผลงานของแต่ละคน ซึ่งจะมีรางวัล ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 10 รองผู้บังคับการจะประชุม ถ้าคนทำดีจริงได้แน่นอน แต่ถ้าจะเลื่อนตำแหน่งเป็นสารวัตรหรืออะไรก็ตาม อันนี้ยังไม่สามารถทำได้ ทุกคน แต่ถ้าเรื่องเงินเดือนอันนี้แน่นอนมากๆ คนดีไม่ท้อแท้ การจัดการความรู้ที่อยู่ในกองกำกับแต่ยังไม่เป็นระบบ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของสหวิชายังกระจัดกระจายอยู่กับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละประเภท ซึ่งต้องยอมรับว่าตำรวจเขาถูกสร้างมาเป็นมือปราบไม่ใช่พนักงานการจึงยากที่เขาจะยอมรับในเบื้องต้น ปัจจุบันสื่อในการเรียนรู้ดีกว่าสมัยก่อน แต่ก่อนแผ่นใส แต่สมัยนี้มีคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ซึ่งจะต้องสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนา ต้องเปลี่ยนแนวคิดและการปฏิบัติถ้าไม่เปลี่ยนก็จะตาย ต้องเปลี่ยนทั้งระบบให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่ปรับตัววันหนึ่งคนก็จะไม่กลัว ตำรวจและวันหนึ่งเราก็ไม่กล้าใส่เครื่องแบบไปไหน ลูกเราก็ไม่กล้าพูดว่ามีพ่อเป็นตำรวจ กองปราบมีการเปิดช่องให้มีการติดต่อสื่อสาร มีการเตรียมความพร้อม AEC ผู้ปฏิบัติการยังไม่ถึงทุกระดับที่จะนำไปเปิดโอกาสดูงานต่างประเทศ ผู้การเจียดเงินทำเอง แต่เปิดโอกาสให้มาถ่ายถอดและเป็นหัวหน้าในเรื่องนั้น และนำมาประชุมและปฏิบัติในเรื่องที่ดูงานมา และมีการสรุปประเด็นจัดทำเอกสาร และทำ บอร์ดเป็นนิทรรศการ มีการทำ MOU กับตำรวจอาเซียนเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับคนในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนและการทำงานเป็นทีม โดยรองผู้การเป็นผู้ประสานในแต่ละกองกำกับงานใหญ่เราก็ระดม ทีมลงไปทำ แต่เราถือหลักว่าเราไม่ขึ้นหน้าสองของหนังสือพิมพ์ เพราะใจรักอ่านหนังสือพิมพ์ เพราะบางคนนำไปขายให้คนรู้ว่าเราเก่งวันหนึ่งเราก็ถึงทางตันเพราะคนรู้หมด เราเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันมีการให้ข้อเสนอแนะ เราต้องเคารพในความสามารถของเขา ต้องดูแบบเมืองนอก บ้านเราสายบังคับการบัญชาเยอะ แต่กองกำกับสายบังคับบัญชาเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นและสนับสนุนให้คนเกิดกระบวนการความคิดในระดับหนึ่งแต่ยังไม่เต็มร้อย แต่เริ่มเป็นองค์ความรู้มาได้เพียง 1-2 ปี ยังไม่มีจัดเป็นองค์ความรู้มากนัก มีกรอบและอยู่ในช่วงเริ่มต้น

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 คนเขียนไม่ใช่คนปฏิบัติ ตัวชี้วัดมันเป็นตัวกำหนดงบประมาณ แผนนโยบายของ ตร.เหมือนกันเกือบทุกปี แต่เปลี่ยน พศ. ไม่ได้มีอะไรใหม่ๆ ขึ้นมาเลย จริงๆ แล้วเฉพาะงานของตำรวจมันมีไม่กี่งานที่เป็นเรื่องเฉพาะ หลังจากนั้นควรต้องไปกำหนดหน้าที่ที่ตัวบุคคลเลยว่า หน่วยงานกองปราบมีความสามารถด้านอาชญากรรม ด้านต่างๆ เช่น เทคโนโลยี เก่งด้านบัตรเครดิต ต้องตั้งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ นโยบายเน้นหนัก ต้องการให้ตำรวจไปสู่ชุมชนมากขึ้น แต่ท่านพงศ์พัฒน์ ต้องการให้เข้าไปอยู่กับเขาเลยเข้าไปเพื่อเป็นหลักในการพูดคุยกับเขา และให้สังคมเป็นผู้กำหนดว่าเขาจะอยู่อย่างไร เราเป็นตัว

ขับเค็ลื่อน ต้องเป็นผู้เสียสละโดยเราเป็นพี่เลี้ยง จริงๆแล้วนิวซีแลนด์ เขาใช้คำว่า เป็นเพื่อนบ้าน แต่ของไทย “เป็นตำรวจรับใช้ชุมชน” ต้องเข้าใจคำว่าตำรวจรับใช้ชุมชน ตำรวจต้องมีจิตอาสาที่ดี โครงการยุวชนตำรวจ ก็ต้องค่อยๆ เดิน เมืองไทยจะอยู่เหมือนนอกเขาอยู่กัน อยู่แล้วอบอุ่น อยู่แล้วมีความสุข ต้องพัฒนาไม่ให้มีขอรทาน พัฒนาไม่ให้มีอาชญากรรม

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

การพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม เริ่มจากการที่หัวหน้าใหญ่ทั้งสองคนเป็นผู้ใฝ่รู้และมีความรู้จริงๆ สังคมตำรวจก็เริ่มรู้แล้วว่าการเรียนรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ กองปราบต้องเริ่มได้เลย คนที่เริ่มต้องเสียสละ เพราะไม่มีงบประมาณสนับสนุน การอบรมค่าใช้จ่ายในการประชุม ค่าน้ำค่าไฟ เรามีค่าใช้จ่ายค่อนข้างเยอะผู้บัญชาการ และผู้การ ต้องผลักดันให้ไปสู่การเรียนรู้ ถึงจะมีเสียงกร่นด่าจากหน่วยเหนือก็ตามต้องทำเลยไม่ต้องรอ ไม่ต้องรอกงบประมาณ จะทำได้มากน้อยแค่ไหนก็ทำไป คิดว่าน่าจะเป็นสัญญาณที่ดี ต้องทำไปตามขั้นตอน ต้องเรียนรู้ด้วยความละเอียด รอบครอบ จะทำอย่างไรให้ประชาชนมีความสุข

ข้อเสนอแนะ ต้องทำเลย ต้องพยายามทำให้กองนี้เป็นแหล่งเรียนรู้ งานในการสืบสวน สอบสวน ถวายความปลอดภัย ทำยังไงก็ได้แต่ต้องมีเอกภาพในการบริหารจัดการภายในหน่วยด้วยตัวเอง

## 6. พันตำรวจเอก ชัชชม คล้ายคลึง

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 47 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 7 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

การถวายความปลอดภัยเป็นงานหลักและเป็นงานวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในส่วนของกองปราบถือเป็นหน่วยงานพิเศษที่มีความรับผิดชอบที่ค่อนข้างมาก เราควรมีหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานเฉพาะ ปัจจุบันเราใช้กองปฏิบัติการพิเศษเป็นหน่วยเสริมในเรื่องของการ

ถวายเป็นความปลอดภัย ซึ่งมีแนวคิดที่น่าจะมีกองกำกับขึ้นอีกหนึ่งกองเพื่อให้คนที่ทำงานด้านนี้ โดยเฉพาะไม่ต้องไปทำงานด้านอื่น ซึ่งหน่วยคอมมานโดเป็นหน่วยที่ต้องออกไปทำงานในลักษณะจู่โจม จับกุมหรือในเรื่องของยุทธวิธีในการจับกุมคนร้ายที่สำคัญๆ อย่างที่ผ่านมา มองว่าต้องมีหน่วยเสริมต้องเป็นเด็กหนุ่มเพราะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะความอดทนในการเฝ้า รอคอยในการเสด็จ เรือนมาทางนี้โดยเฉพาะ เรือนเอกในการด้านการรักษาความปลอดภัย ทำ ให้งานออกมางานด้านเดียว เป็นงานเฉพาะทาง

งานป้องกันปราบปราม กองปราบเป็นหน่วยงานที่ซ้อนกัน มีกำลังพลไปทำงานได้ทั่วประเทศเป็นการแสดงตัว แสหายภาพ ให้คนทำผิดได้เห็น โดยเฉพาะผู้บัญชาการปัจจุบัน ได้มี โครงการตำรวจชุมชนเป็นสิ่งตอบโจทยให้ประชาชน และประชาาก็จะเป็นหูเป็นตาให้เราทำให้เราได้ ข้อมูลเป็นการป้องกันปราบปราม ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง และขยายมากขึ้นก็จะทำให้องค์กรของตำรวจมี กลุ่มคนที่เป็นอัตโนมัติ เพราะกำลังคนที่มีนั้นไม่พอดต่อคนทั้งประเทศ

ส่วนงานสืบสวนสอบสวน มี 6 กองกำกับและหนึ่งกองปฏิบัติการและหนึ่งกอง อำนาจการ คิดว่าในทุกกองกำกับเขามีกำลังพลอยู่แล้วและก็มีผู้กำกับ รองผู้กำกับ สารวัตรที่จะแบ่ง ความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวบอกว่าจะทำอย่างไรในแต่ละกองกำกับ ในพื้นที่มากบางพื้นที่ถึง สิบห้าจังหวัด งานสืบสวนเป็นการปรับตัวต้องเข้าไปในกลุ่มคน ในเรื่องนั้นๆ เช่น กลุ่มยาเสพติด การหา ชาวมันมีความสำคัญในการนำข้อมูลมาดำเนินคดี งานสืบสวนถือว่าเป็นงานหัวใจของงานตำรวจถือว่า เป็นรหัส เป็นสิ่งที่จะผ่านเข้าไปได้ ต้องเป็นคนพื้นที่นั้นๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วตัวจะบ่งบอกความ สืบสวนที่ได้ดี หัวใจอยู่ที่ตัวผู้กำกับ การที่จะวางนโยบาย ซึ่งขั้นตอนมันเหมือนกัน ปัญหาของมัน คือ กำลังพลน้อยแต่ไม่เชี่ยวชาญ และไม่มี การสร้างคนใหม่ขึ้นมา แต่ปัจจุบันท่านผู้บัญชาการมี แนวความคิดในการสอบสวนสมัยใหม่ พยายามนำความรู้เข้ามาเพื่อทำงานกับกฎหมาย ต้องมีข้อมูล ท่านเน้นย้ำต้องเป็นตำรวจมืออาชีพ และสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับประชาชน ตำรวจมีต้นทุน ต่ำอยู่ใกล้ประชาชน ประชาชนรู้สึกูรู้เรื่องของเรามากกว่า ประชาชนเดือดร้อนผู้ที่แก้ไขได้ดีคือ ตำรวจ ในเรื่องในชีวิตและทรัพย์สิน

เรายังขาดคำว่าความเป็นมืออาชีพ ซึ่งนโยบายปัจจุบันก็กำลังเร่งรัดส่งคนออกไป ทำงาน ไปศึกษาไปสัมผัสข้อเท็จจริง ในปัจจุบันบางคนก็ไม่ปรับเปลี่ยนยังคงอยู่แต่บางคนก็ต้อง ปรับเปลี่ยนเพราะมีไอที สื่อมวลชน ประชาชนจับตามองอยู่ ทุกอย่างอยู่ที่หลักฐานเราต้องทำไปตาม ขั้นตอนของกฎหมาย ซึ่งจะทำให้เป็นมือสอบสวนที่เป็นมืออาชีพ ต้องมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน

สรุป กำลังพลในปัจจุบันมีน้อยจำกัด และไม่มี ความเชี่ยวชาญในเฉพาะด้านและไม่มี การสร้างกำลังพลทดแทนเข้ามา ต้องสร้างให้ตำรวจเป็นมืออาชีพ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ต้องได้รับการถ่ายทอดจากคนที่มีประสบการณ์และเก่ง

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีการสอนพัฒนาบุคลากร โดยสภาพปัจจุบันท่านผู้บัญชาการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของตำรวจเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อฝังให้ตำรวจเข้าไปข้างในใจลึกๆ โดยเฉพาะชั้นประทวนที่มีการเก้งก้าง แต่การจัดลำดับการเรียนรู้ยังไม่ค่อยมี ซึ่งปัจจุบันกองปราบปรามถือเป็นกองหลักในการเคลื่อนตัวของเรื่องนี้ ถือว่าโครงสร้างสนับสนุน วัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบันถูกเปลี่ยนแปลงไปแต่เป็นเรื่องที่ดีเพราะเป็นการให้ความเป็นธรรมสิ่งเหล่านี้ภาพลักษณ์ในปัจจุบัน จะไม่ดูตันแต่เป็นหน่วยที่ทำงานแล้วได้ผล ไม่ฉาบฉวยต้องมั่นใจและสร้างความเชื่อมั่นดังสโลแกนที่กองปราบต้องเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน กองปราบถือว่าเดินมาถูกทาง เป็นสิ่งที่ดี การไปดูงานต่างประเทศ เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส ได้เห็นการใช้ตำรวจซีไอเข้าหาประชาชน รัฐบาลต้องเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดขึ้น เช่น วินัยจรรยาเป็นวินัยระดับชาติ สิ่งที่เราคิดก็ต้องเหมือนซีไอ ปัญหาของประเทศไทยคือความสัมพันธ์กันของคนในชาติ ภาวะผู้นำในองค์กรนั้นมีส่วนสำคัญให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ถือเป็นส่วนของหัวง ถือเป็นส่วนที่มีแนวคิดในการให้โจทย์ปัญหาให้ลูกน้องคิด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ผู้นำถือเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนให้ชั้นประทวนซึ่งถือเป็นหัวใจ ผู้นำต้องพาผู้ปฏิบัติให้มีแนวคิด มีเป้าหมายที่แน่ชัด เช่น โครงการโรบินฮู้ด ออกไปทำงานข้างนอกในวันศุกร์ ก็จะมีผลงานและรางวัลตามมา โดยวัดผลในรูปแบบคะแนน เป็นต้น มีการมอบรางวัล ประกอบคุณงามความดี สิ่งที่ได้คือประชาชนได้ จากการรอความช่วยเหลือจากตำรวจ เป็นสิ่งที่ผู้นำถือว่าเป็นผู้ที่คิด มีกุศโลบายที่ดี จะทำให้เด็กๆ ขับเคลื่อนไปได้อัตโนมัติ ผู้นำต้องมีแนวความคิด หัวก้าวหน้า ทั้งวิชาการและปฏิบัติการ การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานขององค์กรก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติการ ปัจจุบันระบบการติดต่อสื่อสารในทุกองค์กรก่อให้เกิดการขับเคลื่อน กองปราบถือเป็นหน่วยงานที่มีการติดต่อที่ดีมากและเป็นการติดต่อที่ในลักษณะที่ได้กันหรือติดต่อกันที่ดี การใช้ไลน์ การสไกป์ เห็นหน้าค่าตา สีหน้าบ่งบอกถึงความเห็นใจ ในการให้คนที่ลำบากทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานได้ด้วยการแจ้งสารวัตและแจ้งรองผู้กำกับ โดยใช้ระบบไลน์ ถ้าเป็นคดีสำคัญแจ้งผู้กำกับเลย แต่สมมติว่าเป็นการประท้วง ต้องแจ้งผู้การเลย สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องของความรวดเร็วในการสื่อสารระบบของกองปราบดี ก่อนข้างรวดเร็ว ต้องติดต่อกับผู้นำได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะป็นชั้นประทวน จะฝึกให้ตำรวจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้เขาได้รับรู้ความรู้สึกของเขา เป็นการแสดงออกทางกิริยาร่างกายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มที่ กำลังกายและกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญซึ่งกองปราบทำอยู่ กองปราบได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา เช่น ความทันสมัยปัจจุบันเราสามารถมีศูนย์เทคโนโลยีสามารถเช็คได้ ผู้นำ

ในระดับรองผู้กำกับต้องมีทำให้ง่ายต่อการติดตามคนร้ายทำให้ขับเคลื่อนไปได้เรื่อยๆ การเฝ้าระวังคุ้มครอง ทำให้เรามีเป้าหมายที่ง่ายขึ้น

## 2.1 ปัจจัยการบริหาร

บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้ต้องกลับไปดูที่ ปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชา ถ้าต้องการให้คนทำงาน ต้องมีการทั้งพระคุณและพระเดชบรรยากาศการทำงานเป็นแบบพี่น้อง การทำงานในปัจจุบันต้องเป็นพี่น้องกันมากกว่าแต่เคารพกันในความเป็นงานโดยหัวหน้าหน่วยเป็นผู้ที่มีความสำคัญให้เกิดขึ้น บรรยากาศก็จะมุ่งไปที่ข้างหน้าอย่างเดียวไม่มีการถอยหลัง ปฏิบัติการการแสดงออกของผู้นำต้องแสดงออกไม่ใช่เป็นการสั่งตั้งดูแลการทำงานของลูกน้อง ต้องมีการสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่ให้กับผู้ปฏิบัติเพื่อไม่ต้องติดขัด ให้กำลังใจลดลง การทำงานในปัจจุบันต้องทำงานแบบพี่น้องแบบพรรคพวกไม่ใช่ขายกับลูกน้อง ต้องเป็นพี่น้องมากกว่าต้องเคารพในหน้าที่ เพื่อให้คนเหล่านี้เกิดความภูมิใจ ผมเชื่อว่าการทำงานปัจจุบันทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดี ในองค์กรเปิดโอกาสให้เขาตัดสินใจ สร้างสรรค์งานด้วยตัวเอง ผู้กำกับเองได้ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจเอง ไม่มีผิดถูกแต่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ที่รองรับ เมื่อถึงจุดจุดหนึ่งถ้าเกินความสามารถก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชา ตัวผู้ปฏิบัติงานเขาได้สิทธิ ได้อำนาจต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อกำหนดของกฎหมาย กองปราบมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น เรื่อง การไปดูงานไม่ใช่เฉพาะผู้บริหาร ตำรวจชั้นประทวนก็ได้ไป เช่นดูงานที่สิงคโปร์ ต้องไปดูวิธีการของเขานำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับประเทศของเรา คนเหล่านี้ก็จะเป็นคีย์แมน ถ้าตัดสินใจ จะได้รับความเชื่อถือจากคนในกลุ่ม บางทีนายไม่ต้องทำเลย เราส่งเสริมให้เขาเพิ่มพูนความรู้ โดยการอบรม เช่นเรื่อง ของยุวชนตำรวจ เข้าไปในโรงเรียน เป็นต้น ปัจจุบันกองปราบต้องเป็นตัวขับเคลื่อนต่อไป การให้รางวัล มีประเด็นว่าไม่ว่าใครทำอะไรก็ตาม ถ้าในระดับหัวหน้าชุดจะมีคะแนนให้เป็นคีย์เวิร์ด ถ้าไม่ทำงานก็โดนตัดคะแนน จะมีการให้บำเหน็จความชอบเรื่องของขั้นเงินเดือน แต่ผู้บริหารก็ต้องมีข้อมูลที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม การเข้าโครงการ ส่งโครงการออกมาเพื่อพิจารณาความดีความชอบเพื่อให้ทุกคนขับเคลื่อน ผู้บังคับบัญชาต้องดูต้องไม่เป็นการฝากต้องพิจารณาเรื่องเหล่านี้ด้วย ต้องมีเกณฑ์ที่ดี เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความยุติธรรมต้องมีขั้นตอนในการเสนอ ไม่ใช่อยู่ดีก็จะได้ เพื่อให้ทำให้เกิดความรู้สึกการพิจารณาเป็นลำดับๆ ขึ้นมา ทำให้เขารู้สึกดีขึ้นเพราะการมีกฎเกณฑ์ขั้นตอนไม่ต้องกังวล ผู้นำหน่วยต้องสร้างความเชื่อมั่นในการให้ความดีความชอบ ซึ่งมันจะส่งผลให้เขาพัฒนาตนเอง หรือการสร้างการเรียนรู้ให้กับตนเองเพื่อพัฒนาองค์กร ถ้ามีโครงการเขาก็อยากเรียน ทำให้เขามีความรู้ และนำไปปฏิบัติงาน ซึ่งผลมันก็มาจากการเรียนจากอาจารย์ คือ คนในองค์กรที่จะเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในการถ่ายทอด ในเรื่องด้านต่างๆ ที่เฉพาะลงไป เช่น การอ่านลายนิ้วมือ เพราะชั้นประทวนอาจไม่รู้เพราะเขาไม่ได้เรียนมา ซึ่งเราเอาไปสอนเขาเขานำไปใช้ก็ทำให้จับผู้ร้ายได้ ก็ทำให้เขา

ได้เลื่อนขั้นได้รางวัล กองบังคับการมีการจัดการเกี่ยวกับความรู้ในประสบการณ์จากคนไปสู่คนมีการเก็บรวบรวม มีการทำเป็นเล่มในเรื่องของบางเรื่อง ตามนโยบายของผู้การให้มีการรวบรวมข้อเท็จจริง และมีทฤษฎีเข้ามาด้วย เมื่อนำมาอ่านทำให้เราไม่พลาดในจุดที่สำคัญ ต้องมีข้อมูลที่ทำให้ตำรวจเข้าใจง่าย ต้องมีการเก็บข้อมูลเป็นรูปธรรม เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นความรู้ถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วองค์กร ซึ่งต้องมีคัมภีร์ขององค์กรที่รวบรวมเป็นรูปธรรมในเชิงที่ทำให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง องค์กรแห่งการเรียนรู้ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองกองบังคับการในการสนับสนุนให้คนเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีการจูงใจนอกเหนือจากรางวัลที่กล่าวมาแต่ในชั้นประทวนต้องเป็นรางวัล แต่ระดับสัญญาบัตรจะให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นแรงจูงใจ กองกำกับค่อนข้างได้เปรียบเพราะค่อนข้างได้รับการส่งเสริมคนที่ทำงานก็จะอยากทำโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนมีมาก เพราะทุกคนอยากจะทำ เสนอตัวแต่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ดูและมอบหมายงานสำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละลักษณะงาน การให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ในชุดกองปฏิบัติการในแต่ละชุดจะมีการแข่งขันกัน มีความสำคัญของคดีและเกิดความสำเร็จอย่างไร เพราะฉะนั้นการติดตามทำให้คดีติดตามง่ายและต้องทำงานเป็นทีมอย่างแน่นอน โดยในทีมจะมีคนที่เก่งเฉพาะทางเข้ามาร่วมทีมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีคนที่มีความหลากหลายอย่างน้อยห้าถึงสิบคน เป้าหมายในการปฏิบัติงานกองปราบต้องลือและให้สอดคล้องกับตัวแผนแม่บทของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงไม่สามารถให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายไม่ได้ ถ้าไปกำหนดเองจะไม่ครอบคลุม ตัวกองกำกับต้องเป็นผู้กำหนด จะทำให้ผู้ที่ถูกมอบหมายก็นำไปปฏิบัติตามให้เกิดความสำเร็จ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

นโยบายทั่วไป เป็นนโยบายที่ปกป้องเทิดทูนสถาบันเป็นเหมือนจิตวิญญาณของประชาชนชาวไทย ไม่ว่าจะชาติ ศาสนาถือว่าต้องทำอย่างจริงจัง นโยบายป้องกันปราบปราม ยาเสพติด การป้องกันอาชญากรรม การแก้ปัญหาชายแดนภาคใต้ เรื่องของความมั่นคง ทุกอย่างเราเกี่ยวข้อง และข้อที่สำคัญคือการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นปัญหามากต้องเริ่มจากชั้นประทวน ตอบได้ถามได้ให้เข้าใจในเบื้องต้น ในเรื่องนโยบายที่กองปราบผลักดันให้คนในกองปราบได้พัฒนาตนเอง ซึ่งกองปราบได้มีการผลักดันโดยส่งคนเข้ามาสอนภาษา อย่างน้อยการถามสารทุกข์ ต้องถามได้ตอบได้ กองปราบต้องทำให้ได้ เราต้องแปรเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ สิ่งที่เราจะเข้า AEC อาชญากรรมและอาชญากรรมจะเข้ามาเพราะว่าคนเข้ามาง่าย เราต้องมีความรู้มีเทคโนโลยีเพื่อติดตามเรื่องพวกนี้ การที่เราเปิดเพื่อเรื่องเศรษฐกิจ แต่อาชญากรรมมันจะตามเข้ามาเยอะ พาสปอร์ต 1 ใบ เข้าประเทศไทยได้ ทุกกองบัญชาการต้องเรียนรู้และทำให้ได้

4. แนวทางการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทำอยู่ในปัจจุบันมันก็มีข้อดีอยู่แล้ว ผมคิดว่าเป็นการพัฒนาที่ดีมากสำหรับกองปราบ กองปราบมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญจริงๆ ไม่ใช่อยู่ที่กองปราบที่เดียว แต่อยู่ทั้งองค์กรรวมทั้งสำนักงานตำรวจ โดยเฉพาะรัฐบาลต้องสนับสนุน และต้องฟังฟังเอกชน สิ่งที่เราควรเสริมคือ งบประมาณและกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีคนทำงานและมีองค์ความรู้ที่ดีมีการพัฒนาเชิงคุณภาพ และเชิงปฏิบัติการ และกำลังพลต้องเพียงพอต่อปริมาณงาน

## 7. พันตำรวจเอก อัคราเดช พิมลศรี

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 48 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 10 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานถวายความปลอดภัยเป็นเรื่องที่สำคัญสูงสุดปัญหาอยู่ที่ตัวบุคลากรยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ปัญหาใหญ่คืองบประมาณยังไม่ได้มีการจัดสรรเท่าที่ควร วัสดุอุปกรณ์ไม่ได้รับการจัดสรรตรงตามวัตถุประสงค์ที่ขอไป งานหลักๆ งานด้านป้องกันปราบปรามในเรื่องของการสืบสวนสอบสวน งานกองปราบถือเป็นส่วนสนับสนุน ต้องไปเสริมประสานงานกับตำรวจพื้นที่ งานป้องกันกำหนดบทบาทไม่ได้ชัดเจนมากนัก เราได้แต่ได้นำหลักเกณฑ์และทฤษฎี โมเดลต่างๆ เข้ามาจับมาใช้ ปัจจุบันเป็นการนำร่องที่ดี โครงการมีหลายสิ่งเป็นเรื่องแปลกใหม่ และมีคนเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยมันต้องใช้เวลา โดยต้องเปลี่ยนถ่ายให้ตำรวจพื้นที่ให้มีความเข้าใจโดยให้ผู้มีอำนาจเข้าใจและถ่ายทอดเราต้องพิจารณาการสืบสวนสอบสวนว่าทำไมถึงมีความคมเข้มน้อยลงไป กองปราบเป็นหน่วยงานพิเศษที่คอยเสริม ในเรื่องการสืบสวนสอบสวนมันต้องคุ้มค่า ต้องเป็นที่พึ่งสุดท้ายให้ได้ พนักงานสอบสวนรักความสบายพยายามบิดงอไปให้ส่วนอื่น ในเรื่องอุดมการณ์แล้วมันก็ต้องพิจารณากันใหม่นักสืบขาดทักษะ สืบแบบขอไปที อาศัยเขาดัง ไม่ใช่จิตวิญญาณ กองปราบต้องเป็นแหล่งรวมของคนโคตรเก่ง เราหยิบคนที่เก่งมาที่จะสามารถมาหัดตามองเห็นได้เลยว่าจะทำบ้านเมืองให้เป็นปกติสุขได้

เร็ว ต้องไปดูเป้าหมาย สามารถนำหลักทฤษฎีใหม่ๆ โครงสร้างอาชญากรรมและเป็นมืออาชีพได้ สามารถนำในเชิงรุกและให้ชัดเจนได้ คนที่จะมาเป็นตัวเสริมต้องมาเป็นพวกครูพักลักจำ ไม่ต้องบอกว่าหน้าที่ของตำรวจคืออะไร หน้าที่คือป้องกันไม่ให้เกิดคดีเกิด หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่ครบถ้วน กองปราบปราม เดิมมีเจตนากรณีในการเข้มข้นแต่ละด้าน แต่มีจุดที่อ่อนลงไป เราต้องมาวาง ยุทธศาสตร์กันใหม่ สิ่งหนึ่งที่เราต้องมีการเพิ่มการเรียนรู้ ต้องถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ แต่อย่า บังคับ ซึ่งถ้าบังคับมันจะไม่สำเร็จ แต่ถ้าใจไม่มาสมอกก็ไม่เกิดการสั่งการ ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ แต่ใน การที่จะมีการถ่ายทอดการเรียนรู้มันต้องมีขั้นตอนมีวิธีการที่เป็นอยู่ เราควรปลูกฝังอบรม เวลา สถานที่ ความเหมาะสมของหลักสูตร บางครั้งการสอนมากก็ทำให้เกิดการเครียดทำให้เกิดการต่อต้านทำให้ ไม่เกิดประโยชน์ วิธีการให้ความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะบรรยายพิเศษ สอนตัวต่อตัว สอนทฤษฎีเชิง ปฏิบัติ เชื่อว่าถ้าทำให้เกิดการเรียนรู้ สอนให้ดีประเทศชาติเจริญแน่ ตัวผู้หล່หลอม ใครจะเป็นโมเดล ใครจะเป็นแบบต้องคัดให้ดีต้องอย่างเก่งเฉพาะทฤษฎีอย่างเดียว แต่มันต้องพัฒนาสังคมให้ได้ อย่าง หนึ่งอย่างเดียว เมื่อเกิดปัญหาแล้วรู้ว่าจะต้องทำอะไร ต้องแก้ปัญหาให้เป็น ต้องดูบุคลากรที่จะผลักดัน ต้องมีการคัดสรร ต้องรู้ว่าจะเลือกคนอย่างไร ต้องสร้างแรงบันดาลใจ มี 2 อย่าง คือ การให้รางวัล แบบเปิดและปิด การให้สิ่งตอบแทนว่ามันจะคุ้มค่าอย่างไร พยายามหลีกเลี่ยงการลงโทษ ความกดดัน ต้องยึดหลักอยู่ 3 ข้อ คือ 1) ต้องให้เขาเคารพรัก ต้องมีเบี้ยเลี้ยงให้เขาเต็มที่อย่าให้เขาควักกระเป๋า อย่าทำให้บั่นทอนครอบครัวเขา 2) ป้องปกดูแลเขาได้ มีการวางแผนงานอย่างรัดกุม ถ้ามีปัญหา ผิดพลาดจากประสพการณ์ หรือถูกกดดันจากผู้มีอำนาจ อย่าปฏิเสธเขาอย่าเดินหนีเขา และ 3) ต้อง ตอบแทนเขาเมื่อมีโอกาส เช่น การเลื่อนยศ ขึ้น ตำแหน่ง การทำงานต้องเป็นระบบ ต้องมีการตอบแทน ความก้าวหน้า ต้องมีหลักการบริหาร 4M ในส่วนของกองปราบต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ และสังคมได้

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่าน เป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กร ชื่อคือกองปราบปรามก่อตั้งมา 16 ปี เป็นองค์กรที่มีเสน่ห์ ของตัวเองเหมาะที่จะสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การปรับโครงสร้างของกองปราบนั้นปรับมาหลาย สมัยหลายครั้ง มีอยู่ 7-8 กอง และขยายมาเป็นล่าสุดเมื่อปี 48 กองปราบมันถึงเวลาที่จะต้องขยายเป็น กองบัญชาการแล้ว เพราะถ้าขยายได้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานได้กระฉับกระเฉงขึ้น การประสานงานความสง่างามมันก็จะดีขึ้น การเรียนรู้ก็จัดทำให้มีโมเดล ตั้งกองกำกับ แบ่งมอบหน้าที่ เป็นศูนย์การเรียนรู้ รวมองค์ความรู้ไว้หลายๆ อย่าง ทำให้ความก้าวหน้า ความทันสมัยตามมา วัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบันมันเป็นปัจจัยภายในและภายนอก ทำให้เปลี่ยนไปเยอะมันมีผลต่อการ

เรียนรู้ พี่น้องหลายๆ คน บางคนไม่ทราบว่าวัฒนธรรมของปราชญ์แบบเก่าเป็นยังไง ไม่ทราบวิธีการ และกระบวนการ วัฒนธรรมเปลี่ยนไปเยอะ บางส่วนก็มีทิศทางที่สดใส บางส่วนก็น่าห่วง เหมือนเหรียญสองด้าน ผู้นำก็สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มันเป็นความพิเศษของกองปราบ มีภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาเป็นอัตโนมัติ ทุกคนมองกองปราบเป็นอัตลักษณ์ และความเชื่อมั่นที่เขามีต่อกองปราบ มองว่าเราเป็นผู้นำ แต่เราก็ต้องพัฒนาให้เขาเป็นผู้นำและรู้จริง ว่าอะไรควรรู้และน่ารู้ เรามีความมุ่งมั่นใหม่ คนเราไม่พูดไม่รู้หรือกว่าใจ สังคมเขาให้เครดิตเราถ้าบอกว่กองปราบเขาจะเชื่อมั่น แต่ภายในองค์กรของเราเองเรามั่นใจหรือยัง ตัวผู้นำได้สนับสนุนผู้การสนับสนุนมาก แต่น้องๆแต่ละคนเขาสนใจหรือเปล่า มาแต่ตัวหัวใจกับสมองไม่พร้อม มันก็ไปไม่ได้ ตัวผู้การมีวิสัยทัศน์ แต่ผู้ที่จะมาสานต่อหรือเติมเต็มยังขาดจิ๊กซอ การติดต่อสื่อสารช่องทางปัจจุบัน มีช่องทางไลน์ ตั้งเป็นห้องขึ้นมาทำให้การสื่อสารกระชับ การเรียนรู้ไวขึ้น การพัฒนาในภาคหน้าก็ต้องดูอีกที การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชานอกจากทางไลน์ก็มีส่วนปรึกษาได้เลย ทำได้ตลอดเวลาผู้บังคับบัญชาพร้อมยินดีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและพร้อมมอบรับสิ่งที่เป็นความล้มเหลว เพราะถือว่าเรามีประสบการณ์ทำงานในการแลกเปลี่ยน มีความยินดีอยู่เสมอ มีการสนับสนุนเทคโนโลยี บางครั้งก็ผิดเคื่องต้องช่วยเหลือตัวเองบ้าง แต่ตัวผู้การก็พยายามจะสนับสนุนและร้องขอไปที่ผู้ใหญ่ ความมีฝีมือของกองปราบจะทำให้กับมาอีกครั้ง ซึ่งตัวเครื่องมือและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งการทำงานของตำรวจต่างชาติ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรของกองปราบได้สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและพัฒนา เป็นการบังคับให้เราตื่นตัว สำหรับคนที่รู้หลักและวิธีการ แต่บางกลุ่มคนก็เป็นตัวถ่วงกับองค์กร ต้องทำให้เขาใ้รู้ และค้นคว้า เมื่อเจอคนอื่นก็ตอบเขาไม่ได้ ถ้าพูดจะหมดราคาเลยเพราะใจ กองปราบได้ให้โอกาสวางแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมาย แต่ละคนรู้หน้าที่และรักษาสมรรถภาพของตัวเองว่าจะทำได้ขนาดไหน ตัวชีวิต ผลงานเป็นแบบไหน ได้รับการคัดเลือกที่มงานได้ตรงตามใจ บางทีมันก็ทำไม่ได้เต็มที่ เพราะทรัพยากรคนไม่เพียงพอ ที่ผ่านมาก็ไม่มีปัญหา กองปราบมีการพัฒนาบุคลากรของกองปราบในยุคนี้ของผู้การมีการพัฒนาอย่างมากได้มีการไปดูงานต่างประเทศ ได้ให้ความรู้ให้พวกผมได้เต็มที่ ซึ่งได้ความรู้กับมาเยอะโลกตะวันตกแตกต่างจากเราอย่างไร วิธีการบริหารของเขาสามารถนำกลับมาใช้ได้ นำโครงการต่างๆ มาทำ เจอเพื่อนร่วมงานๆต่างๆ ทำให้มีคู่มือและมีการบริหารจัดการทำให้เกิดการเรียนรู้ การให้รางวัลเขาก็อยู่ในระดับหนึ่ง การจัดการความรู้ในกองปราบยังอยู่ในระดับพอประมาณต้องทำให้เขาสนใจเกิดการเรียนรู้ ต้องมีการปิดประกาศในแต่ละเดือนต้องเปลี่ยนรูปแบบใหม่เพราะคนยังไม่ได้มาด้วยใจ ระดับการเรียนรู้ ความมุ่งมั่นของตัวบุคลากรในการ

พัฒนาในการนำพาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาอยู่ที่กองปราบต้องตอบโจทย์กับสังคม กองปราบได้เปิดกว้างให้บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ การเรียนรู้เขาได้เรียนรู้ อย่างไรก็ตาม สนับสนุนการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมด้วยตัวของกองปราบอยู่แล้วที่ต้องมีการทำงานเป็นทีมสนับสนุนอย่างเต็มที่ และสนับสนุนให้เขาได้กำหนดเป้าหมายโดยมีนโยบายมาจากผู้บังคับบัญชาลงมา และใครเป็นผู้ปฏิบัติก็ไปทำตามเป้าหมาย สนับสนุนให้เขาได้มีทำงานอย่างขั้นตอน มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เป็นระบบตามขั้นตอนสนับสนุนให้เขาทำได้อย่างเป็นระบบ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

เรื่องเน้นหนัก การปราบปรามผู้ร้ายและก่อให้เกิดความสงบสุขกับบ้านเมืองที่เกี่ยวข้องการดูแลที่จะทำอย่างไรให้เดินผ่านไปได้ ในเรื่องของการเรียนรู้ เรื่องของแผนระยะยาว 10 ปี มีการเตรียมตัวในแต่ละงาน กองปราบก็มีส่วนในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน หลากๆ คน เริ่มให้ความสำคัญว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ ในส่วนนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ถือว่าเป็นนโยบายที่ตำรวจทุกคนต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

4. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

สำหรับการพัฒนาองค์กรนั้นควรต้องมีการระดมสมอง (Brain Storming) ในการปรับเปลี่ยนทิศทางการปฏิบัติงานในสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยทุกคนจะต้องมาพูดคุยกัน และเสนอความคิดเห็นร่วมกัน หรือร่วมกันในแนวทางในการพัฒนาของกองบังคับการปราบปราม ทั้งนี้ การพูดคุยกันนั้นจะต้องเปิดใจ (Open Mind) และรับฟังกันอย่างแท้จริง เพื่อหาจุดร่วมในการพัฒนาอย่างแท้จริง

## 8. พันตำรวจเอก พรศักดิ์ สุรสิทธิ์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 16 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานหลัก คือ คนภายนอกมองว่างานสืบสวนและสอบสวน แต่จริงๆ แล้ว เรามีลักษณะงานทั้ง 5 ด้าน รับผิดชอบเกี่ยวกับรถนำขบวน ในอดีตมีปัญหาเรื่องยานพาหนะ แต่ปัจจุบันได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ ทั้งขบวนพระบรมวงษ์ศานุวงศ์ และบุคคลสำคัญ จะมีบ้างก็ในส่วนงานอารักขาบุคคลสำคัญในช่วงเทศกาล หรือการประชุมระดับประเทศที่สำคัญ ยานพาหนะอาจไม่เพียงพอ ปัญหาเท่าที่ดูก็จะมีเรื่องปัญหาน้ำมันเชื้อเพลิงไม่ค่อยพอ มีภารกิจเยอะมาก รถนำขบวนต้องใช้น้ำมันเยอะ บุคลากรในจุดนี้ที่มีความชำนาญในการขับรถนำขบวนผู้ชำนาญการทยอยออกกันไปเรื่อยๆ เนื่องจากเกษียณ เราต้องฝึกบุคลากรขึ้นมาใหม่ในการขับรถนำขบวน ในส่วนการถวายความปลอดภัยนอกเครื่องแบบ ที่กองปราบรับผิดชอบเราก็มีการฝึกเป็นประจำ หนึ่งปีไม่ต่ำกว่า 2 ครั้ง ปัญหาที่พบก็คือขาดเรื่องอุปกรณ์ อาวุธ ต้องใช้อาวุธส่วนตัว ของหลวงที่มียังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ในอดีตไม่ให้ความสำคัญในเรื่องงานป้องกัน แต่ในปัจจุบันจะมีโครงการกองปราบอาสา และกองปราบจิ๋ว เป็นเรื่องชุมชนสัมพันธ์ จนกระทั่งปัจจุบันผู้นำได้นำทฤษฎีสัมัยใหม่เข้ามาใช้ คือ ตำรวจชุมชนเป็นมิติใหม่ของตำรวจไทย ในช่วง 3-4 ปีเมื่อนำทฤษฎีนี้มาใช้จะได้รับผลตอบรับมาก ตำรวจก็จะเริ่มเข้าใจและชอบเพราะคิดว่าทำแล้วสิ่งที่ได้คือ ประชาชนมาเป็นพวก ความหวาดระแวงลดลง ทำให้งานไหลลื่นไปอย่างรวดเร็ว โครงการปัจจุบันคือ ตำรวจรับใช้ชุมชน ประสบความสำเร็จอย่างมาก ปัญหางานป้องกัน ในอดีต คือ ประชาชนที่เป็นกองปราบอาสา จะใช้ตรงนั้นผิด เช่น ใส่ชุดตำรวจกองปราบไปตั้งด่านทำให้โครงการหยุดและล้มเลิกไป จนมาใช้โครงการตำรวจรับใช้ชุมชน แต่จะมีปัญหาเรื่อง กำลังพลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติ เป็นชุดเดียวกับที่ใช้ในหน้าที่อื่นๆ แต่ถ้ามีกำลังพลที่เป็นหน้าที่เฉพาะในการทำโครงการตำรวจชุมชนประชาชนจะได้ประโยชน์มากขึ้น ทำให้ขาดความต่อเนื่อง งานปราบปรามเป็นหน้าที่ที่ประชาชนส่วนใหญ่จะมองว่าเป็นงานหลักของกองปราบ คนจะกลัวกองปราบกันมาก แต่ปัจจุบันก็ยังเป็นเรื่องที่ทำอยู่อย่างต่อเนื่อง ปัญหา คือ เรื่องของความชำนาญในพื้นที่ เพราะตำรวจจะลงไปทำงานและกลับเข้ามาที่ตั้ง ความต่อเนื่องและข้อมูลข่าวสารในพื้นที่จะสูญหายไปไม่ได้แต่เหนือกว่าตำรวจท้องถิ่นที่ตรงที่ว่าทำงานได้ไม่ต้องกลัวอิทธิพลในท้องถิ่น ปัญหาเรื่องยานพาหนะในการขนกำลังคนต้องใช้รถที่มีสมรรถนะสูง บางครั้งต้องไปในที่ทุรกันดารแต่ปัจจุบันยานพาหนะยังไม่เพียงพอสภาพเก่ามาก งานสืบสวนเหมือนกับงานปราบปรามกองปราบมีชื่อเสียงมานานแล้ว ดังสโลแกน คือ กองปราบเป็นที่พึ่งสุดท้ายที่หมายพึ่ง หลายๆ คดีๆ กองปราบทำให้ได้ ได้รับความพอใจ การจับผิดตัว กองปราบสามารถค้นหาความจริงได้ เช่น คดีเซอร์รีแอนด์ โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ กองปราบ ที่มีความหลากหลายในความสามารถ ในปัจจุบันงานสืบสวนใช้ข้อมูลอย่างเดียวไม่ได้ ต้องใช้เทคโนโลยีมาผสมผสานกับนิติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เพราะประชาชนวิถีการในการกลบร่องรอยหลักฐาน รู้จักการโกหกที่แนบเนียน เพราะนิติศาสตร์ จิตวิทยา มีเรียนทุกที่ การทำงานของตำรวจใช้ข้อมูลอย่างเดียวจะยากขึ้น ต้องใช้เทคโนโลยี และความรู้ทางงานสอบสวนสมัยใหม่ ทางด้านการ

ชัฏถามและพฤติกรรมศาสตร์นำมาใช้ควบคู่กับเรื่องนิติวิทยาศาสตร์ มีหลักการทางด้านการชัฏถาม การวิเคราะห์พฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งต้องมีการฝึกฝนพอสมควร ซึ่งในอดีตไม่มีการฝึกเลย แต่ผู้การ ปัจจุบันนำข้อมูลเหล่านี้เข้ามาเผยแพร่ ซึ่งเป็นนิมิตหมายที่ดี งานสืบสวน ปัญหา อยู่ที่ยังประมาณ เพราะงานสืบสวนเงินสำคัญที่สุด ออกไปทำงานต้องใช้เงินเลย และงานสุดท้ายงานสอบสวนของกองปราบ ในอดีตจะอยู่ที่ความสามารถของพนักงานกองปราบประชาชนได้รับความพอใจ แต่ปัจจุบันจะอยู่ที่ระบบของงานสอบสวนด้วย ทำอย่างไรให้แม่นยำ ทำอย่างไรให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจมากที่สุด ผู้บังคับการปัจจุบันได้พัฒนางานสอบสวนมาก นำระบบเข้ามาใช้เพื่อให้มีการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของคดี ในอนาคตประชาชนตรวจสอบได้ทางเว็บไซต์ ตรงนี้คือหัวใจ แต่ถ้าประชาชนมาแจ้งความแล้วสามารถตามงานได้ประชาชนจะพอใจงานสอบสวนมากขึ้น

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างได้นำนโยบายสมัยใหม่ของผู้บัญชาการเข้ามาใช้ โครงสร้างขององค์กรกองปราบเป็นไปตามกฎ กระทรวงอยู่แล้ว มีกฎหมายรองรับ ผู้บังคับการก็ยึดตามหลักกฎกระทรวง แต่ท่านก็จะมอบหมายงานให้รองผู้บังคับการ 10 คน เป็นผู้บริหารตามที่ตั้งสำนักงานตำรวจสั่งมา ปัจจุบันการแบ่งงานถือว่าทันสมัยสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของการสั่งการ การบังคับบัญชา และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ทำให้ภาระงานชัด ทำให้แต่ละหน่วยงานต้องศึกษาหาความรู้ในงานเพิ่มมากขึ้น มีความชัดเจนมากขึ้นมีการระดมบุคลากรที่มีความรู้ในแต่ละด้าน เพื่อเข้ามาเป็นองค์ความรู้ แต่แผนต้องมาจากองค์ความรู้ที่เราระดมมา ตามวิสัยทัศน์ของกองปราบ ในลักษณะการแชร์ประสบการณ์ร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็น จัดให้มีการระดมสมองในงานแต่ละด้านเป็นประจำ มีการฝึกอบรมเป็นประจำแทบจะทุกเดือนในทุกระดับ เพราะฉะนั้นบุคลากรของกองปราบจะมีคุณค่า เพราะมีการอบรม และมีการประเมินผลและติดตามผลด้วย ซึ่งไม่เหมือนหน่วยอื่น เพื่อดูว่านำไปใช้ได้ผลหรือไม่ในเรื่องการปฏิบัติงานเมื่อเราได้อบรมไปแล้ว มีการทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับการจัดให้มีการไปดูงานในต่างประเทศเป็นประจำ ตำรวจกองปราบทุกระดับไปดูงานต่างประเทศไม่ว่าจะใกล้หรือไกล ในวิธีการที่หลากหลาย และต่อเนื่อง การพิจารณาความดีความชอบ กองบังคับการมีการกำหนดแนวทางใช้วิธีการพิจารณาความดี โดยมีการยกย่องประกาศเกียรติคุณดีเด่น ของเดือน ท่านจะให้สิทธิ์หัวหน้าในระดับใกล้ให้เป็นผู้พิจารณาไล่ไปตามระดับ ตามหลักเกณฑ์ได้รับการวางมาตรฐานไว้ดีมาก เพราะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่มีปัญหาการร้องเรียนความไม่เป็นธรรม ให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงานดีเด่นที่เป็นตำรวจดีเด่น เรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร

มีลักษณะใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยการใช้ไลน์ เป็นการสั่งการในการรายงานผลการปฏิบัติงาน และติดตามงาน ซึ่งทำให้รวดเร็วและทันเวลามากขึ้น การติดต่อสื่อสารผู้ปฏิบัติการระดับล่างก็ใช้โปรแกรมไลน์ในแต่ละกองกำกับก็มีการใช้ไลน์ เป็นการใช้ไลน์ส่วนกลาง ไลน์กลุ่มส่วนงาน มีเฟสบุ๊ค มีเวปไซต์ ซึ่งทั่วถึง แต่ปัจจุบันสิ่งที่ติดตัว คือ โทรศัพท์ สิ่งที่ทำให้ถึงตัวบุคคลได้เร็วที่สุด คือ ระบบไลน์ ค่าใช้จ่ายน้อย แต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องของความลับ กองปราบมีข้อจำกัดในการจัดหาเซิร์ฟเวอร์ ผู้เอกชนไม่ได้ ต้องใช้การลงทุนสูง เราไม่มีงบประมาณ ส่วนมากการใช้ไลน์เป็นการรายงานเรื่องของ การสื่อสาร แต่ความมั่นคงเราจะไม่ใช่ไลน์ และมีระบบการใช้อินเทอร์เน็ต เข้ามาใช้ในข้อมูลเชิงลึกหรือ ความลับ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่ดี ผู้นำท่านให้ ความเป็นกันเอง ลูกน้องก็ให้ความไว้วางใจและเคารพ ท่านรับฟัง ทุกคนพร้อมที่จะนำสิ่งที่เป็นความรู้ เมื่อท่านเปิดกว้างและท่านเห็นด้วยก็นำไปสู่การอบรม ทำให้องค์กรไปสู่การเรียนรู้ด้วย เพราะผู้นำมี วิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำที่ดี ความรู้ที่ได้มาจะมีการแชร์เพราะมีการเทรนนิ่งทุกระดับ เป็นการส่ง ถ่ายความรู้ไปทุกระดับ มีการเปิดกว้างให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีการวางแผนคิดร่วมกัน ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถเสนอความคิดเห็นผ่านผู้กำกับและนำเสนอไปยังผู้การ ถ้าอันไหนดีก็นำมาดูลำทำ อันไหนไม่ดี ท่านก็นำมาแก้ไขข้อบกพร่อง ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ มีการ นำเครื่องมือสมัยใหม่ให้ตำรวจฝึกใช้ เช่น งานสืบสวน เพื่อให้เข้ามาอยู่ในหัวข้อเทรนนิ่งเพื่อให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานใน สังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 เป็นยุทธศาสตร์มากกว่า นโยบายทั่วไปออกมาครอบคลุมงานหลักทั้งหมดเพราะออกมาจากหน้าที่ของตำรวจตาม พรบ.ปี 47 ซึ่งครอบคลุม นโยบายเน้นหนักเป็นการดูแลให้ความยุติธรรมประชาชน มีความชัดเจนเพราะว่าแยก ย่อยออกมาจากนโยบายหลัก แยกมาจากงานเน้นหนักที่รัฐบาล และประชาชนต้องการ และสนองตอบ ในทุกภาคส่วน การทำงานประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเทียบเคียง นโยบายทั่วไปส่งเสริม ให้องค์กรเกิดพัฒนาเกิดการเรียนรู้ คืออำนาจหน้าที่ของตำรวจกองปราบ พอเรารู้เราต้องแปรนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมันต้องมีเครื่องมือ และต้องมีความรู้จากประสบการณ์ และการสั่งสอนของผู้ใหญ่ ผู้นำ เมื่อนโยบายเน้นหนัก มันจะเกี่ยวกับหน้าที่ของกองปราบด้วย ปัจจุบันมันชัดเจน ต้องไปศึกษา ต้องไปหากฎหมาย ตำราเพื่อนำมาเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 2 นโยบายทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้อย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการค้นคว้า และผู้นำก็

จะมีบทบาทสำคัญ เพราะต้องรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง และแปลงงานออกมา "ต้องดูงานออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น" เพราะฉะนั้นผู้บริหารองค์กรมีบทบาทสำคัญมากถือเป็นหัวใจขององค์กรในการผลักดันให้องค์กรไปสู่การเรียนรู้

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการทำ SWOT ก่อน และต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทำงานในกองปราบมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอนนี้พันธกิจดีมาก เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการที่ทำงานในด้านสืบสวน ปราบปรามอย่างเป็นมืออาชีพ ไปรุ่งใส เป็นธรรมชาติ พันธกิจจะไปอยู่ในหน้าที่ตาม พรบ. ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เมื่อเราต้องการความเป็นมืออาชีพในเรื่องงานสืบสวนปราบปรามเราต้องมีการพัฒนา 1) พัฒนาคู่มือ และ 2) พัฒนาองค์ความรู้เรื่องของการบริหารจัดการ เรื่องวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณเราไม่สามารถบริหารได้เพราะเป็นเรื่องของรัฐบาล แต่ถ้าเราทำ ข้อ 1 และ 2 ได้จะตามมาซึ่งงบประมาณ มันเป็นเรื่องของ 4's M เราต้องเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรเราก่อน กลยุทธ์ในการพัฒนา คือ ต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้เขารู้สึกต้องพัฒนาตนเองถ้าไม่พัฒนาจะทำงานไม่ได้ ไม่ทันคนอื่นและไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชน

การพัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ตามอำนาจหน้าที่ของกองปราบ เมื่อรวบรวมแล้วก็ต้องมีการระดมความคิดในการ Update องค์ความรู้ให้ทันสมัยและนำมาใช้ปฏิบัติได้ หลังจากนั้น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสุดท้ายเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อยากได้ผู้นำของกองปราบคนต่อไปมีบุคลิกลักษณะและวิสัยทัศน์เช่นเดียวกับผู้บังคับการคนปัจจุบัน เพื่อจะทำให้การพัฒนางานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนสมกับการเป็นตำรวจอย่างมืออาชีพสมกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## 9. พันตำรวจเอก จักรกฤษ เอี่ยมแจ้งพันธุ์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 7 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ลักษณะของกองปราบเปลี่ยนแปลงไป แต่ก่อนกองปราบเป็นหน่วยงานที่พึ่งสุดท้ายของประชาชนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การอารักขาเป็นนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้ว ซึ่งเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นมา ถ้าจะพัฒนาให้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากร เครื่องมือ ข้อมูลต้องได้รับการพัฒนาต้องเริ่มไปด้วยกันที่สำคัญต้องมีแนวทางหรือจุดมุ่งหมาย ตำรวจทุกระดับชั้นต้องรับรู้ที่เราต้องก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ปัญหาเรื่องของงบประมาณในการสนับสนุนบุคลากรงานปราบปราม งานสืบสวน สอบสวน กองปราบเองไม่ค่อยได้ป้องกันเท่าไรแต่ในภาพรวมงานสืบสวนสอบสวน การที่จะเข้าไปได้แล้วในคดีใหญ่ๆ ต้องใช้บุคลากรมาบูรณาการร่วมกันทำงานในสมัยก่อน แต่เดี๋ยวนี้เปลี่ยนแปลงไป ในส่วนทั้ง 5 งาน คือ เรื่องของบุคลากรที่จะต้องทำให้เขาเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีปัญหาเรื่องทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือและงบประมาณยังไม่เพียงพอ

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีการสอนพัฒนาบุคลากร จัดหาผู้มีวิชาความรู้ไม่ได้ให้เรียนอย่างเดียวแต่นำไปปฏิบัติได้ ถ้าผู้บังคับบัญชามีความรู้อยู่แล้วและนำไปสอนต่อด้วยก็จะทำให้มีประโยชน์ต่อองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรไม่มีเป็นอะไรที่ให้ความสำคัญในระดับชั้นประทวนไม่ได้มองว่าองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่มองว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจทั่วประเทศ ภาวะของผู้นำในการสนับสนุน ท่านจะเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรและท่านมีองค์ความรู้เยอะแต่เมื่อท่านสอนแล้วผู้รับนำไปใช้แค่ไหน ต้องไม่ใช่เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ผู้นำมีส่วนผลักดันใหม่ในการให้องค์กรเป็นผู้ใฝ่รู้ ตัวของข้าราชการตำรวจในกองปราบเอง เช่น ตำรวจหนุ่มไฟแรง ก็ถูกเบรกดด้วยวัฒนธรรมองค์กร การเป็นผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตนเป็นผู้ไม่รู้ไม่ได้ บางทีลูกน้องก็อาจจะมีความรู้ก็ได้ แต่ผู้นำก็ต้องสนับสนุน สำหรับการประสานงานนั้น มีการประสานงานกันทุกแผนก ทุกกอง มีระดมความรู้ สมองความสามารถ การสื่อสารระหว่างในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้แทบจะไม่มีเลยนอกจากผู้บังคับบัญชาจะให้มีการสอนหรือมีแนวคิดริเริ่ม เนื่องจากหลายๆ อย่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ผลกระทบจากการทำงานร่วมกัน ลักษณะของงานให้ลดน้อยถอยลงไปเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ใหม่ๆ เพื่อให้คนในองค์กรนำมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ ไม่ว่าจะหน่วยงานไหนก็ตามเราค่อนข้างจะเข้าถึงข้อมูลได้ยาก ซึ่งข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทะเบียนราษฎรอะไรก็แล้วแต่ค่อนข้างยาก แต่เราก็เข้าใจ ฐานข้อมูลเป็นเรื่องของความลับจะอยู่ที่ระดับชั้นของ

บุคลากรที่จะเข้าไปใช้ เข้าไปยาก ตอนนี้มีศูนย์ข้อมูลของเรา อย่างต่างประเทศที่เจริญแล้วอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ จากบนลงล่างบางเรื่องอาจจะเสนอความคิดเห็นไปบ้าง ถ้าเสนอเป็นโจทย์ขึ้นมาสั่งสั่งๆ แล้วให้เขาไปคิดเองก็จะดี เนื่องจากลักษณะกรอบของงานที่เป็นแบบนี้ก็เลยไม่ค่อยก่อให้เกิดการเรียนรู้ แต่ถ้าการประชุมก็มีประโยชน์อยู่บ้างที่จะทำให้มีความรู้ แต่ก็เป็นการสั่งซึ่งบางเรื่องเราก็ไม่มีโอกาสด้วยวินัยของตำรวจอยู่แล้วต้องทำตามคำสั่งมาซึ่งมันมีกรอบการพัฒนาหรือการเรียนรู้ก็ไม่เกิด ผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้เสนอให้ตัดสินใจแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่คิดริเริ่ม เพราะไม่อยากให้เพิ่มงานตัวเอง เพราะฉะนั้นตัวบุคลากรสำคัญที่สุดการพัฒนาบุคลากรให้กองปราบมีศักยภาพ คือ การส่งไปอบรม ไปฝึกฝนซึ่งกองปราบทำได้ดีอยู่แล้วมีการพัฒนาในด้านอื่นๆ คือ การเรียนรู้ในปัจจุบันการเรียนการสอนการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ แต่ตัวตำรวจเองต้องมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วย เพราะการรับคำสั่งแล้วไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุผลสำเร็จก็เกิดการเรียนรู้ได้งานที่ไม่เคยทำมาก่อนแล้วต้องทำก็ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ต้องมีมาตรฐานของตำรวจกองปราบที่ต้องไปสู่อำนาจยุคใหม่ บุคลากรได้รับการพัฒนาบุคลากรในระดับกลางมากกว่า ซึ่งก็มีแนวคิดในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้อยู่แล้วแต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลความดีความชอบ มีเกณฑ์ทั้งเกณฑ์คุณธรรมและจริยธรรม สนับสนุนให้เขาพัฒนาตนเองสำหรับคนได้หรือไม่ได้ ถ้าได้มันก็ดี แต่คนไม่ได้ก็ผิดหวังสรุปเลยเป็นการบั่นทอนกำลังใจซะมากกว่าในการเลื่อนขั้นในแต่ละครั้ง ในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการขององค์กรยังไม่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน แนวคิดถือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร อะไรที่เป็นวิชาการมากบางทีก็ทำไม่ได้ ตำรวจเองก็อยากจะทำบางทีก็ไปหาเอง ไม่ได้รอรับอย่างเดียวองค์กรสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา โดยไปศึกษาการดูงานต่างประเทศแล้ว เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณสมบัติของข้าราชการตำรวจต้องไม่อยู่กับที่ เก่งหรือไม่เก่งไม่สำคัญเท่า การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมัยก่อนเป็นการสนับสนุนโดยรูปแบบการทำงานอยู่แล้วมีการร่วมมือกันในแผนกอยู่แล้วเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันถือว่าเป็นภารกิจของรัฐบาลแต่ในปัจจุบันมันลดไป แต่ในเรื่องของทีมมันมีทีมอยู่แล้ว แต่ความร่วมมือของมันลดลงสมัยก่อนเรียกว่าวงแหวน ซึ่งมีการเก่งเป็นกลุ่มๆ การกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรไม่มีโอกาสให้เขาได้กำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์จะไม่มีส่วนมากจะได้รับคำสั่งมาจากหน่วยเหนือ มีการรายงานในส่วนที่ทำมา กระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน ได้ค่อนข้างที่จะลำบากในการเปิดโอกาสให้เขาได้กำหนดเพราะส่วนมากเป็นงานประจำ ตัวผู้ปฏิบัติเขาจะเรียนรู้ว่าที่ผ่านมาเขาก็ต้องแก้ไขอะไร

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

นโยบายทั่วไป การอารักขาไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ต้องทำ การป้องกันยาเสพติด ก็ต้องทำยิ่งทำงานมากก็เรียนรู้มาก วิธีการเปลี่ยนไป ผลการจับกุมไม่ได้บ่งบอกถึงประสิทธิภาพ คนขายเองไม่ได้บังคับคนซื้อ คนซื้ออยากซื้อเอง เพราะฉะนั้นนโยบายให้เน้นจับคนขายมันก็ต้องเป็นไปตามนั้น นโยบายเขียนมาสวยหรู แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้ลงไปในเรื่องละเอียด การกำหนดนโยบายมันสำคัญ ไม่ว่าจะของรัฐบาลหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มันจะเปลี่ยนแปลงไปทุกยุคทุกสมัย เพื่อติดตามประเมินผล แต่ไม่ได้ดูว่าทำให้ไปมันทำได้ขนาดไหน ตัวชี้วัดเป็นแค่ตัวเลข เช่น คดีอาชญากรรมจับได้กี่เปอร์เซ็นต์ไม่ได้วัดประสิทธิภาพหรือจากผลที่เกิดจากนโยบาย ซึ่งแตกต่างจากต่างประเทศที่ดูที่ผลงานเป็นหลักมีการกระจายอำนาจเป็นหลัก แต่ของประเทศไทยเป็นการรวมอำนาจ และสั่งการมากกว่า

4. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

4.1 ต้องไม่หลอกตัวเอง ดูดีแต่ปฏิบัติไม่ได้ก็ไม่เกิดประโยชน์ บุคลากรเป็นส่วนสำคัญ ตำรวจของกองปราบทุกคนต้องรู้ว่ากองปราบมีแนวทางอย่างไรเพื่อ让他พัฒนาเพื่อให้อยู่ในองค์กรนี้ได้แล้วถ้าเปลี่ยนแนวความคิดของตำรวจได้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาล ซึ่งเริ่มต้นจากตัวเอง พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตัวเองถ้าปรับเปลี่ยนแนวความคิดเขาได้ก็จะดี กำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับศักยภาพของตัวเอง

4.2 ผู้นำมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ โดยสอดแทรกการสอนในการทำงาน อยู่ตลอดเวลาให้การทำงานมีการตื่นตัว ต้องทำดีได้ดี

4.3 ผู้กำกับ รองผู้การ มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่การเรียนรู้ เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดการมุ่งมั่นให้เกิดการเรียนรู้

4.4 องค์กรทุกองค์กรไม่เก่งทุกด้าน กองปราบต้องจุดแข็งของตัวเอง ต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองให้มีทิศทางและพัฒนาไปที่ละด้านแต่ถ้าจะพร้อมกันต้องดูว่าสามารถปฏิบัติได้ไหม ต้องปฏิบัติได้ วัดผลได้ เพราะนโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ก็ต้องพัฒนาให้เป็นต้นแบบให้ได้ โดยต้องมีความสามัคคี

## 10. พันตำรวจเอก กฤษฏา กาญจนอลงกรณ์

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการปราบปราม

อายุ 42 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 1 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยคงไม่มีปัญหาอะไร งานป้องกันอาชญากรรม น่าจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง เชื่อว่าในปัจจุบันนี้ทางกองปราบปรามได้มีโครงการเชิงรุกเรื่องการป้องกันอาชญากรรม ด้านความรู้ให้กับสังคม ในขณะนี้ก็ได้เริ่มโครงการยุวชนตำรวจซึ่งถือว่าเป็นแนวทางใหม่ที่ดี ถ้าทำได้จริงๆ จะถือว่าได้สร้างแนวร่วมจากสังคมและองค์กรที่ดีมาก แต่มันเป็นช่วงเริ่มต้น ซึ่งยังอยากให้มีโครงการในลักษณะนี้ต่อไปอีก ส่วนงานปราบปรามน่าจะมีการพัฒนาในระบบข้อมูลท้องถิ่นให้เป็นรูปธรรม และต้องมีฐานข้อมูลเชิงลึกและเป็นความลับเพื่อป้องกันการแก้ไขอาชญากรรม ถ้ามีเรื่องใหญ่เกิดขึ้น ก็ต้องมีการตั้งชุดแนวร่วมขึ้นมาในพื้นที่ ถ้ากองปราบปรามไม่มีข้อมูลตรงนี้อยู่เลยหรือคนที่รู้ลึกจริงๆ การทำงานหาข่าวเพื่อการจับกุมก็คงยาก คนในสังคมค่อนข้างคาดหวังในกองปราบปรามว่าเป็นหน่วยที่ลงมาทำงานแล้วจะมีเห็นผลทันที เพราะฉะนั้นการที่จะปฏิบัติได้ต้องมีฐานข้อมูลที่ค่อนข้างแน่น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลอาชญากรรมของพื้นที่การเมืองในท้องถิ่น เครือข่ายในท้องถิ่น จริงๆ ต้องมีข้อมูลที่ทันสมัย ฐานอำนาจผู้มีอิทธิพลต่างๆ เครือข่ายธุรกิจมันเปลี่ยนแปลงไปมาก งานสืบสวนก็เช่นเดียวกัน น่าจะเป็นรูปแบบเดียวกันกับงานปราบปราม ก็คงเป็นเรื่องของข้อมูลแล้วก็ได้ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ของงานสอบสวน นอกเหนือจากนั้นข้อมูลทุกอย่างแล้ว เจ้าหน้าที่ทำงานสืบสวนจะต้องมีการอบรมอยู่เสมอ มีโมเดลให้เขาได้ทำ สุดท้ายงานสอบสวนคิดว่าพนักงานสอบสวนน่าจะต้องมีการได้พูดคุยกันอยู่ตลอดถึงในเรื่องของ ข้อกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องให้มันทันสมัย คือขณะนี้เท่าที่มองดูแต่ละกองกำกับก็จะมีพนักงานสอบสวนของกองกำกับแยกกันไป ซึ่งคงไม่ได้มีการพูดคุย เพราะฉะนั้นพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ก็จะห่างกัน ทำอย่างไรที่จะทำให้พนักงานสอบสวนถูกพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันและมีระดับการพัฒนาที่ใกล้เคียงกัน คือมีความเป็นมืออาชีพที่ใกล้เคียงกัน ตามมาตรฐาน ซึ่งอาจจะจะมีพนักงานสอบสวนเก่งอยู่ไม่กี่ท่านที่ใช้งานได้ แต่ที่เหลืออาจจะไม่ค่อยได้ทำงานที่ซับซ้อน ซึ่งบางกองกำกับพนักงานน้อย ขาดความชำนาญ และก็ในเรื่องของกฎหมายใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องที่กองพัฒนาปราบปรามจะต้องทำ ถ้าพนักงานสอบสวนทุกกองกำกับรู้เท่าๆ ก็จะได้ต่อการปฏิบัติงาน

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

สำหรับปัจจัยองค์กร โครงสร้างของกองปราบมีอำนาจสืบสวนสอบสวนคดีอาญาทั่วราชอาณาจักร เพราะฉะนั้นโครงสร้างจะเป็นอย่างไรไม่สำคัญมันอยู่ที่บุคลากรในองค์กรสำคัญมากกว่า คือพื้นฐานในขณะนี้ถามว่าอำนาจหน้าที่ของกองปราบที่กำหนดไว้ตามกฎหมายมันได้ครอบคลุมหมดแล้ว เพราะฉะนั้นโครงสร้างไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรจริงๆ แล้วมันไม่ใช่วัฒนธรรมองค์กร ผมว่ามันเป็นวัฒนธรรมของตำรวจมากกว่า ฉะนั้นไม่ใช่ว่ากองปราบจะมีวัฒนธรรมแตกต่างกว่าตำรวจอื่นผมว่ามันไม่ใช่ มันเป็นวัฒนธรรมของตำรวจไม่ใช่วัฒนธรรมองค์กร กองปราบ ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรในกองปราบเกิดการเรียนรู้หรือพัฒนางานในองค์กรความท้าทายของงานในกองปราบต้องท้าทายต้องไปเผชิญมันเป็นเรื่องท้าทายอยู่แล้วในส่วนของภาวะผู้นำเวลานั้นมีบทบาทสำคัญในการที่จะไปพัฒนา คือในขณะนี้ทุกหน่วยเลย ผู้นำมีความสำคัญที่สุด ผู้นำจะลากหน่วยไปทางไหนจะดึงหน่วยไปทางไหนมันอยู่ที่ผู้นำนะครับ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามผู้นำอยู่แล้วในวัฒนธรรมขององค์กรของตำรวจ เพราะฉะนั้นตัวผู้นำสำคัญที่สุด ส่วนการติดต่อสื่อสาร ในขณะนี้ได้พยายามที่จะทำ คือ การนำข้อมูลมาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ คือการเก็บฐานข้อมูลต่างๆ รวบรวมไว้ให้เป็นระบบแต่คราวนี้มันก็ยังทำกันไม่ค่อยได้ เพราะฉะนั้นความรู้อันนั้นก็ติดตัวไปแล้วพอเกษียณหรือตายไปมันก็ความรู้อันนั้นก็ตายไปกับตัวบุคลากรที่จะอยู่ก็ต้องออกไปศึกษาหาความรู้ และก็นำเทคโนโลยีเข้ามา ซึ่งส่วนใหญ่นักวิชาการของกองปราบจะเป็นคนที่ค่อนข้างจะ น่าจะมีการพัฒนาความรู้มาด้วยตัวเองที่ค่อนข้างจะอยู่ในระดับที่สูง ในขณะนี้ด้วยอำนาจหน้าที่ของกองปราบมันได้เอื้ออยู่แล้วที่จะไปทำงาน ถามว่าอำนาจที่จะไปสร้างชื่อหรือสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยมันเอื้ออยู่แล้ว มันเป็นหน่วยงานเดียว วางยุทธศาสตร์ ตั้งไว้ได้ดีคือทำอะไรก็เป็นข่าว เพราะฉะนั้นมันเอื้ออยู่แล้วมันอยู่ที่ว่าจะทำหรือไม่ทำเท่านั้น เราพยายามจะทำกันแต่มันทำไม่ได้ ก็คือ การที่เราต้องดึงคนที่เป็นคนดีมีความรู้มีความสามารถเข้าไปและรักษาไว้ แต่ในขณะนี้มันไม่ใช่ คือ เราไม่รักษาคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ได้ เพราะฉะนั้นมันก็เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย พอเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาที่ก็จะเปลี่ยนบุคลากรที่ซึ่งมันไม่ต่อเนื่องการจัดการความรู้ความรู้อยู่ที่สั่งสมไว้ในกองบังคับการปราบปราม มันเป็นความรู้ที่สั่งสมมาจากตัวบุคคลมากกว่า ในขณะนี้การทำงานในเชิงระบบมันยังไม่มีเพราะฉะนั้นตรงนี้เข้าไปมันต้องนับศูนย์คนจะเข้าไปใหม่ก็นับศูนย์ถ้าไม่ไปใฝ่คว้าหาความรู้หรือมีความรู้มาถ้ามาแต่ตัวก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

ในเรื่องระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรของกองปราบเองในช่วงเวลานั้นได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีวิสัยทัศน์หรือมุมมองที่จะทำให้การพัฒนาการงานหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในขณะนั้นเราพยายามที่จะส่งบุคลากรของเราไปศึกษาอบรมในหลักสูตรที่เพิ่มพูนวิชา

ความรู้ในเกือบทุกๆ หลักสูตรไม่ว่าจะเป็น FBI ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานสืบสวนต่างๆ เพื่ออะไรเพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม กองปราบต้องทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว แต่คนที่เข้าไปทำงานเขามีอิสระในการทำงานอยู่แล้วบางครั้งการไปกำหนดเป้าหมายผู้ที่ปฏิบัติเขาสามารถกำหนดได้เองอยู่แล้ว บางที่เราเองก็ไม่รู้เรื่อง

3. นโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติปี 2555 ที่เกี่ยวกับนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก ทั้ง 2 ประเด็นท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

นโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติปี 2555 มันเป็นเรื่องที่ควรทำตำรวจต้องทำอยู่แล้ว ทั้งในส่วนนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก ใช่ครับ

4. การพัฒนาองค์กรกองปราบไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ท่านคิดว่าควรจะมีแนวทางพัฒนาการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

การพัฒนาองค์กรกองปราบมันไม่ใช่เรื่องการเรียนรู้หรอกแต่มันต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศดีกว่า คือ เรียนรู้มันไม่ใช่ คือต้องไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการสืบสวนปราบปราม คือให้เฉพาะเจาะจงไปในงาน คือ การจัดตั้ง บชก. เขาจัดตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน เพราะฉะนั้นกองปราบก็ต้องมีหน้าที่หลักก็คือการปราบปรามผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง จะต้องเป็นหน้าที่เรา เพราะฉะนั้นกองปราบจะต้องไปพัฒนาจนถึงเป็นฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่จะเข้าไปในการจัดการของการแก้ปัญหาหรือการเข้าไปในการปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมือปืนรับจ้าง กองปราบต้องไปพัฒนาไปให้ถึงขนาดนั้น

## 11. พันตำรวจเอก ปิยะ เจริญสุข

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ 1 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 25 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานรูปแบบทั่วไปกองปราบมีกรอบรวมใหญ่ เราเป็นหน่วยงานที่ตั้งเสริมตำรวจท้องที่ ต้องการให้มีอำนาจสอบสวนคดีที่ต่อเนื่องจากท้องที่ โครงสร้างกองปราบครั้งแรกดี แต่มาตอนหลังไม่ใช่ มีหน้าที่คล้ายๆ กับท้องที่ แต่รูปแบบขององค์กรของกองปราบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ

ได้ทำคดีที่ใหญ่ๆ หลายคนที่ผ่านมาจากกองปราบจะมองภาพที่กว้างกว่าตำรวจท้องที่ และสามารถเชื่อมโยงได้กับหลายหน่วยงาน แต่ตอนหลังด้วยระบบความก้าวหน้า งานสืบสวนกับสอบสวนมันแยกกัน ถ้าจะให้มีการปรับปรุงต้องทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้เข้าใจโครงสร้างของกองปราบ แต่ไปสร้างบ้านใหม่ คือ DSI หลายๆ งานเป็นงานของกองปราบเก่า ซึ่งโครงสร้างหน้าที่มันทับซ้อนกัน ณ วันนี้กองปราบก็ดูเหมือนเจียบเหงาไป ควรต้องให้กระบวนการมันต้องผลึกของมันไปงานทั้ง 5 ด้าน ก็สามารรถไปได้ก็พยายามสอดแทรกบุคคลากรของเรา ว่าประสบการณ์มันจะเป็นตัวสอน ถ้าจบเอกทางด้านกฎหมาย แต่ไม่ได้ทำงานก็ไม่สามารถช่วยเหลืออะไรได้ สมัยก่อนคดีที่เข้ามาเราสามารถมองออกได้เลยว่าคดีต้องออกมาอย่างไร หน่วยงานของกองปราบเป็นหน่วยงานที่จะเรียนรู้ระดับการเรียนรู้ขององค์กรกองปราบมีอยู่ในระดับที่ได้เรียนรู้มาก ทุกคนจะเรียกใช้งานกองปราบ ตำรวจของกองปราบจะได้เรียนรู้มากจากงาน บุคคลที่สำคัญๆ เช่น ดารา รัฐมนตรี เข้ามาขอความช่วยเหลือ เป็นต้น มีคดีใหญ่ๆ มีความซับซ้อน คดีวัดพระธรรมกาย แคร่ชม้อย คดีตระกูลธรรมวิพัฒนทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

“โครงสร้างถูกผลักดันให้เข้าสู่งาน แต่ไม่เหมาะสมร้อยเปอร์เซ็นต์ ตำแหน่งของงานได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจน มีซีอีโอ มีผู้กำกับ 10 คน มีรองผู้กำกับ 5 คน มีสารวัตร เราก็จะแบ่งงานออกมาและลงไปทำกิจกรรมต่างๆ แต่ละคนก็จะได้ทำงานทุกประเภท ไม่ได้แบ่งงานเหมือนในอดีตที่รับผิดชอบหน้าที่เดียว แต่ปัจจุบันคนทำสืบสวนแต่ไม่ยอมทำสอบสวนแต่บุคลากรจะถูกแบ่งให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ในแต่ละตำแหน่งจะถูกออกแบบมาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตัววัฒนธรรมองค์กรเดิมจะทำงานในภาพกว้างอย่างงานคดีจะกว้างกว่าท้องที่ บุคลากรก็ถูกผลักดันให้เรียนรู้ในหลายๆ เรื่อง แรงแรงงานต่างดาว อาชญากรรม ผู้ร้ายต่างแดน วัฒนธรรมงานที่เข้ามาจะสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่รู้ก็ต้องชวนชวาย ตัวผู้นำหรือผู้การท่านเหมือนเป็นนักวิชาการเขียนตำราไว้ และนำองค์ความรู้มาเผยแพร่ ท่านเป็นนักบริหาร เป็นนักวิชาการ ท่านได้ให้การเรียนรู้กับตำรวจมากกว่าที่ผ่านมา ในส่วนของกองบังคับการข้อมูลด้านการติดต่อสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันได้ใช้ระบบไลน์ ทุกระดับ มีน้อยมากที่ไม่ใช้ แต่งานปราบปราม งานอาชญากรรม ก็ส่งข้อมูลได้ตลอดเวลา แม้แต่การประชุมทางโทรศัพท์ทำให้ทันต่อเหตุการณ์และทันต่อเวลา และมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีห้องสมุดเฉพาะของกองบังคับการ แต่ตอนหลังไม่ค่อยแข็งแรง แต่จะมีฝ่ายอำนวยการในการนำข้อมูลการสื่อสารต่างๆ จากหลายหน่วย มีศูนย์ข้อมูล และมี

ระดับชั้นในการเข้าถึงข้อมูล ชั้นประทวนเข้าได้ระดับหนึ่ง สารวัตรระดับหนึ่ง และผู้กำกับในระดับหนึ่ง แต่ข้อมูลถูกเปิดกว้างสามารถเข้าไปถึงและใช้ได้ ข้อมูลสนับสนุนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนจะถูกผลักดันให้เกิดการเรียนรู้เอง บุคลากรต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทุกคนสร้างคุณค่าให้กับตนเองได้ตลอดเวลา ในการให้อำนาจหน้าที่ให้กับตำรวจทุกตำแหน่งด้วยกรอบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วยลักษณะงานที่เราแบ่ง เขาก็จะมีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานของเขา เราให้โอกาสให้เขาตัดสินใจแต่ถ้ามีปัญหาซับซ้อนก็นำปัญหาเข้ามาปรึกษาเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไข โดยเขาจะแก้ปัญหาเป็นลำดับขั้นตอน ให้เขามีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานของเขาได้เลย การพัฒนาบุคลากรทั้งหน่วยเหนือ และกองบังคับการมีตลอดเวลา และทุกระดับแต่แตกต่างกันในแต่ละงานและระดับ หลายคนค้นพบตัวเองจากการฝึกอบรม ทำให้เป็นคนที่ยิ่งขึ้น ทำให้เขามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น หลายคนเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง จบปริญญาโทก็เยอะ องค์กรได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณารางวัลความดีความชอบ ยึดกับผลงานเป็นหลัก พิจารณาอย่างเป็นธรรม เป็นรูปคณะกรรมการ อยู่ในรูปที่ยอมรับได้ และจะส่งผลให้เขายึดปฏิบัติตลอดไปจากการที่เขาได้รับรางวัลและเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับตำรวจรวมถึงรุ่นน้องที่เข้ามาทีหลังได้ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรมีการเรียนรู้ที่จะพัฒนาขึ้นมาได้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากองค์กรมีการจัดการความรู้น้อย ซึ่งไม่มีการจัดเก็บในเชิงวิชาการน้อย แต่ส่วนมากจะอยู่ในตัวบุคคลมากกว่า ต้องตามตำรวจที่อยู่ในช่วงนั้น เช่นคดีเซอร์รี่ แอนด์ เพชรซาอู เป็นต้น ซึ่งเรื่องคดีจะเป็นความลับเวลาไปค้นก็ไม่ต่อเนื่องไม่มีข้อมูลให้ ทำให้ไม่ได้รับถ่ายทอดเป็นรูปแบบ เป็นตำรา คนรุ่นใหม่ไม่สามารถศึกษาข้อมูลต่อเนื่องได้ ซึ่งมันยากต่อการปฏิบัติ และเรียนรู้ แต่ทุกระดับจะตกผลึกและเก็บเกี่ยวประสบการณ์มาแล้ว ทุกคนมีความรู้เป็นต้นทุน มีประสบการณ์ความรู้อยู่แล้ว แต่ส่วนของความรู้ในคดีที่ผ่านมาขาดการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร บางอย่างเป็นความสามารถเฉพาะตัวแต่ไม่ได้ถ่ายทอด ตัวองค์กรมีการมุ่งมั่นพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยตัวผู้ปฏิบัติเอง และให้บุคลากรมีมุมมองโลกทัศน์ใหม่ๆ ใครมีโครงการ ดีๆ เช่น โครงการเกี่ยวกับประชาชน ชมรมยุวชนตำรวจ เป็นต้น การให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ นอกองค์กร เช่น การไปดูงานต่างประเทศ เพื่อให้มีโลกทัศน์ มีวิสัยทัศน์กว้างมากขึ้น มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม โครงสร้างสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีมอยู่แล้วทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์มีการใช้ชีวิตร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ด้วยระบบและธรรมชาติในการทำงานอยู่แล้วโดยมีผู้นำเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง เช่น 1 คดี ใช้ 3 ทีมทำงานร่วมกัน ทุกทีมทำงานใกล้ชิดกันสามารถนำมาบูรณาการทำงานร่วมกันเป็นทีมใหญ่เพื่อให้ประสิทธิภาพงานมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานด้วยหน้าที่ของเขาเองได้เลย

แต่อยู่ภายใต้กรอบใหญ่ของนโยบายและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการเปิดโอกาสให้เขาทำงานของเขาได้อย่างเต็มที่ไม่ต้องถามนายเป็นวันๆ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 สรุป นโยบายกำหนดได้ตามกรอบใหญ่ แต่นโยบายเน้นหนักขึ้นอยู่กับผู้นำในแต่ละยุคท่านมองปัญหาไหน อาจจะเน้นยาเสพติด ปัญหาอาชญากรรม ซึ่งปัญหาทุกอย่างมันสำคัญหมดทุกปัญหา แต่ขึ้นอยู่กับผู้นำในยุคนั้นๆ ว่ามองปัญหาไหนที่จะหยิบยกขึ้นมาเร่งด่วน”

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

การทำงานต้องต่อเนื่องและครบวงจร การออกแบบกองกำกับโครงสร้างผิดไป ปัจจุบันโครงสร้างกำหนดมาเป็นเหมือนโรงพักๆหนึ่ง ซึ่งมันไม่ใช่การเรียนรู้มาก่อนนี้ เนื่องจากมีการทำคดีใหญ่ๆ ทำให้สามารถบอกคนรุ่นหลังได้ ซึ่งตำรวจท้องที่หลายคนอาจจะไม่รู้เพราะไม่เคยเจอและไม่เคยทำคดี สรุป ต้องปรับโครงสร้างของกองปราบให้ตรงกับงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ต้องดูเจตนาของกรมการมีกองปราบไม่ใช่เอาไปเปรียบเทียบกับตำรวจท้องที่ ผู้บังคับบัญชาที่ต้องใช้กองปราบให้ถูกช่องตามโครงสร้างที่ถูกออกแบบมาเพื่อไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานทับซ้อนกับตำรวจท้องที่ ซึ่งเป็นการเสียเวลา เสียทรัพยากร ต้องทำความเข้าใจว่ากองปราบถูกออกแบบมาเพื่ออะไร ต้องดูบทบาทหน้าที่ของกองปราบให้ชัดเจน กำลังพลของกองปราบมีความหลากหลาย ซึ่งเป็นเสน่ห์ของกองปราบ และถูกผลักดันให้เรียนรู้และมีศักยภาพไปโดยปริยายและมีหลักการ ถูกจับตามองจากทุกระดับ กองปราบเป็นองค์กรเฉพาะผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลข่าวสารที่เห็นกันหมด ทำที่สุสุดเราต้องเดินไปตามหลักการที่เรามีกองปราบและกำหนดกรอบให้เราทำในเรื่องหน้าที่ที่กองปราบควรทำ เพื่อไม่ให้เป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ

## 12. พันตำรวจเอก นิรันดร์ นามสุวรรณ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ 2 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 47 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 14 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ต้องมาปรับความคิดถึงบทบาทหน้าที่ของกองปราบยุคใหม่ ลักษณะชั้นประทวน คู่แข่งกับการปฏิบัติงานแบบเดิมคือ รอรับคำสั่ง นายสั่งซ้ายสั่งขวาถึงจะทำไม่สั่งไม่ทำมีประมาณ 70% เป็นแบบสั่ง ถ้ายุคใหม่ผู้บริหารต้องการให้ทุกคนคิด หางานเพราะเด็กไปเจอเรื่องราวใหม่ผู้บริหารจะคอยช่วยแก้ปัญหา ต้องพยายามปรับทัศนคติแนวทางการทำงาน เราต้องการปูพื้นฐานเพื่อต้องการแก้ไขในอนาคต งานของกองปราบทำหลายด้านจนเกินไปแทบจะเป็นศูนย์และเลขาของตำรวจ ศูนย์มือปืน ผู้ร้ายข้ามแดน มีอบ งานหลากหลายเกินไป นอกจากนั้นกำลังพลอายุ 50 ขึ้นไป แต่ก่อนจะมีหลายช่วงอายุ และไม่มีทดแทน ทำให้กำลังพลขาด คนเก่าไปสอบแต่ไปอยู่ที่อื่น แต่คนใหม่สอบแล้วมาอยู่กองปราบทำให้งานไม่ต่อเนื่อง ต้องเริ่มต้นใหม่โดยเฉพาะวิชาชีพเฉพาะ งานสอบสวน ต้องเพิ่มค่าตอบแทน แต่ส่วนหนึ่งก็ไปเป็นผู้พิพากษา แต่ถูกจำกัด เราต้องดูว่างานตรงไหนสำคัญก็ต้องทำก่อน เพื่อให้ใช้บุคลากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ชื่อเสียงของกองปราบดีอยู่แล้วคล้ายๆกับ DSI แต่การทำงานของคนกองปราบเมื่อก่อนไม่ค่อยมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้ ส่วนมากใช้แบบครูพักลักจำ ลักษณะที่ไม่มีใครที่มันถ้าใครตายก็จบ ไม่มีการถ่ายทอดทักษะ ยังไม่มีการจัดการความรู้หรือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่เริ่มปี 50 เป็นต้นมา ผู้บัญชาการเริ่มให้ตำรวจทำเป็นหนังสือเข้ามาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นองค์ความรู้ถ่ายทอดให้ไปอ่าน เพื่อให้ศึกษา โครงสร้างกองปราบปรามสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีตำแหน่งหน้าที่ และควรให้ตั้งศูนย์เรียนรู้หาวิทยากรมาฝึกบุคลากรที่จะถ่ายทอดออกมาอีกที ซึ่งหน่วยตำรวจมีศูนย์ฝึกส่งคนไปอบรม แต่ครูมาสอนเป็นข้าราชการประจำอยู่ในนั้น ไม่มีแรงจูงใจ ไม่ใช่สิ่งที่เห็นหรือปัญหาจริง ทุกปีเนื้อหาเหมือนเดิม เลยไม่เกิดการเรียนรู้ เราจึงควรตั้งศูนย์กลางของเราเองเพื่อฝึกอบรมให้ตรงกับเนื้อหาของเขา ทำให้บุคลากรเกิดอยากไปฝึกอบรม เช่น วิทยากรต่างชาติได้ไปเรียนรู้จริง และเห็นผล กองปราบแทบจะเป็นเครื่องมือของผู้บัญชาการและผู้การ ทีมงานเป็นผู้กำกับอยู่ในกองปราบ ทุกคนเป็นครูฝึกได้ วัฒนธรรมในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานยึดที่ได้สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันมีการใช้กรณีศึกษาเข้ามาใช้คอมพิวเตอร์บันทึก ผู้การจะสั่งใช้คนที่เป็นครณีศึกษาสำหรับผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ลักษณะผู้นำในองค์กรมีส่วนช่วยผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยเฉพาะผู้การกองปราบจะเป็นทีม

เดียวกัน มีการทำ MOU กับมหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยศิลปากร มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพ การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง AEC ผู้บังคับบัญชาวิสัยทัศน์ให้เราต้องการเป็นศูนย์เรียนรู้ แทบจะเป็นหน่วยแรกๆ ที่จะทำ ผู้นำมีส่วนมากทุกคนจะดูนาย ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกำหนดทิศทาง และมีผลต่อนโยบาย เรามีส่วนร่วมในแนวความคิดและผู้บังคับบัญชาก็จะดูและสนับสนุนในแนวคิด และการทำงานของเรแต่ต้องอยู่ในกรอบในแนวทางเดียวกันของนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือถ่ายทอดข่าวสารการติดต่อสื่อสารมีการติดต่อแบบใช้โทรศัพท์โปรแกรม ไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) โดยสื่อสารกันทุกระดับและมีการแบ่งสัดส่วน เทคโนโลยีที่ นำมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีเว็บไซต์ สามารถเข้าไปหาความรู้ได้เลย ใครที่สนใจงานตำรวจ สามารถเข้าไปได้เลย กองปราบมีศูนย์ข้อมูลอยู่ในนี้หมด ทุกห้องมี Wifi สามารถเข้าไปหาข้อมูล ข่าวสารได้หมด องค์กรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น กองปราบเป็นพี่น้องกันหมด สามารถปรึกษาได้ทั้งหมด สามารถพูดคุยกันได้มีการดินเนอร์ทอล์ค ไม่ใส่ชุดฟอร์มเพราะจะได้ไม่เป็นทางการ จะได้สนิทสนมมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อำนาจหน้าที่ต่างๆ ในกอง บังคับการให้อำนาจในการตัดสินใจ มีรองผู้บังคับการ 10 ท่าน แยกงานกันไปสามารถทำงานได้ทันที ตัดสินใจได้เป็นสิทธิ์ในการบริหารแต่เกี่ยวข้องกับกองอื่นก็เรียนผู้การให้ช่วย และจะทำให้เราทำงานได้ สะดวก ไลน์คุยได้เลย ไม่ต้องรอหน่วยหนึ่งอย่างเดียวนายจะไม่สั่งให้คิดเองจากข้างล่าง มีการ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การศึกษาดูงาน มีการควักทุนส่วนตัวให้ลูกน้องไปดูงานต่างประเทศ มีทุน 10 คน ต้องการให้ไปดูงาน 20 คน ไปดูงานที่เกี่ยวกับ CP (Community Policing) ไปดูสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ฮองกง คนที่ทำงานดีมีผลงานก็ได้ไป ทำให้เขามีกำลังใจ มีการสนับสนุน พัฒนาบุคลากรหลากหลาย ให้เรียนต่อ มหาวิทยาลัยเก่งๆ มาสอน อยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้นำ การพิจารณาความดีความชอบมี หลักเกณฑ์ของกองกำกับมีตำรวจดีเด่นประจำเดือน มีการให้รางวัล ในวันสำคัญเช่น สถาปนากอง ปราบ จะได้รับโล่จากผู้บังคับบัญชา ในแต่ละเดือนมีการจัดกิจกรรมมอว์คแรลลี่ การพิจารณาขั้นให้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้คัดเลือก การจัดการองค์ความรู้แบบมีระบบนั้นยังไม่มี แต่ตอนนี้มีการให้ ทำแฟ้มประจำทำงานทัศนคติของเด็กที่ปฏิบัติมีการบันทึกไว้ส่วนตัว แต่ยังไม่ได้เผยแพร่ให้เพื่อน ร่วมงาน แต่ในระดับผู้บริหารจะถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารและหนังสือ แต่ผู้ปฏิบัติมีแฟ้มแต่ยังไม่ได้ ถ่ายทอด เริ่มมีรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น เพราะคนกองปราบปกติไม่ชอบเขียนหนังสือ แต่มันเป็นสิ่ง สำคัญเปรียบเสมือนคำภีร์

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ที่พื้นที่ตลอดมาพูดมาคุยทำความเข้าใจกันตลอด สามารถนำมาทำได้ปฏิบัติได้เลยเมื่อปฏิบัติได้แล้วก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีนโยบายทั่วไปกับเน้นหนัก มันเป็นเรื่องที่ปฏิบัติอยู่แล้วมันครอบคลุมกับภารกิจของตำรวจอยู่แล้ว

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

4.1 ต้องมีตัวผู้นำเป็นหลัก ซึ่งเป็นผู้ถือหางเสือเรือเพื่อเป็นแนวคิดหลักให้บุคลากรในหน่วยไปแนวทางเดียวกัน ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำพร้อมจะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดกลไกที่มีประสิทธิภาพ

4.2 ต้องประชาสัมพันธ์หน่วยงานของกองปราบให้คนรู้ บางคนไม่รู้ ซึ่งเราไม่ได้ทำเหมือนวิธีการที่ผ่านมาเหมือนตำรวจแบบเก่าๆ ไม่ให้ชาวบ้านเกลียดตำรวจ ต้องหาหน่วยงานภายนอกบริหารสื่อทางการตลาดเพื่อให้เห็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

4.3 ต้องมีงบประมาณสนับสนุน มีทรัพยากรสนับสนุน มีเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์ห้องประชุม ห้องสมุดมีตำรา ห้องทำงานที่ดีให้ไว้ เมื่อพิจารณาอาชญากรรมเพิ่มขึ้นทุกปี แต่โดนลดงบประมาณปีละ 15% งบประมาณน่าจะไม่เพียงพอ

### 13. พันตำรวจเอก วรวุฒิ คุณะเกษม

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับกร 3 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 43 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 4 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

เราต้องเริ่มจากความรู้และเจตคติของตำรวจเป็นตำรวจยุคเก่าและเสี่ยงแบบชนิดคาบถูกคาบดอกในชนิดที่เสี่ยงว่าจะเป็นผู้กระทำผิดเสียเอง แต่ในปัจจุบันนโยบายของ ผบ.ตร.กองปราบได้มีการพัฒนาเทคนิควิธีการมากขึ้น แนวทางการทำงานของกองปราบในปัจจุบันไม่เน้นการทำงานแบบตัวเองผิดกฎหมายเสียก่อน ยกตัวอย่างเมื่อมีคดีสำคัญกองปราบก็รีบไปคว้าตัวผู้ต้องหาได้เลย แต่ปัจจุบันกองปราบทำงานแบบสากลมากขึ้น เป็นหลักวิชาการมากขึ้น กองปราบแต่ก่อนทำงาน

แต่ปราบปรามอย่างเดียว ซึ่งตำรวจไม่สามารถแก้ไขปัญหาอาชญากรรมด้วยการปราบปรามอย่างเดียว แต่ต้องมีการป้องกันด้วยการทำงานตำรวจยุคใหม่แทบจะทั้งสำนักงานตำรวจแห่งชาติเลยก็ว่าได้ สมัยที่ท่านพงศ์พัฒน์ ฉายาพันธุ์เข้ามาเป็นผู้บัญชาการก็นำมาใช้ การทำงานแบบภาคทฤษฎีของปราบปรามเริ่มทำก่อนหน่วยอื่น โดยกำหนดเป็นนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยอื่นนำเข้ามาใช้ การทำงาน ทั้ง 5 ด้านนั้น มีสภาพปัญหา คือ เรื่อง 4 M ปัจจุบันงบประมาณที่กองปราบได้รับยังไม่สนับสนุนการทำงานของกองปราบ เพราะกองปราบทำงานทุกประเภท 4M การปรับปรุงพัฒนา ควร เน้นเรื่องบุคลากร ผู้บัญชาการก็พยายามพัฒนาตำรวจให้มากขึ้น จัดให้มีการประชุม ส่งไปดูงาน ต่างประเทศ และนำมาสอนเทคนิควิธีการที่เป็นสากลให้กับตำรวจกองปราบ ในยุคนี้ตำรวจกองปราบ ได้พัฒนาไปมากกว่าเดิม

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยขององค์กร

กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะองค์กรที่มีโครงสร้างสนับสนุนการเรียนรู้ น้อย ซึ่งโครงสร้างแบ่งตามแบบการจัดหน่วยตำรวจแบบอื่นๆ ถ้าเอื้อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับเทคนิคการบริหารมากกว่า ผู้การท่านไม่ได้ใช้การบริหารแบบทหาร แต่กองปราบจะใช้ในเชิงคุณภาพมากกว่า ผู้การคุมนโยบายแต่ทางการปฏิบัติท่านจะฟังจากข้างล่างมากกว่าเทคนิคข้างล่าง ขึ้นบน โดยเมื่อมีงานหรือปัญหาเกิดขึ้นท่านก็จะรับฟังดูจากข้อดีข้อเสียขึ้นมา แต่เดิมทำเหมือนทหาร สั่งจากข้างบนลงล่าง ซึ่งมันจะแข็งมากไม่สามารถยืดหยุ่นได้ สำหรับการเอื้อต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ สำหรับวัฒนธรรมในองค์กรกองปราบนำไปสู่การเรียนรู้ทำให้บุคลากรตื่นตัวสู่ไปการเรียนรู้ วัฒนธรรม เชื่อมโยงกับตัวบุคคลากร วัฒนธรรมกองปราบมีรูปแบบของเขาเหมือนกัน วัฒนธรรมไม่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเรียนรู้ จะเอื้อหรือไม่มันไม่กล้าตอบซะทีเดียวเพราะในอดีตไม่มีการเอื้อต่อการนำองค์กรไปสู่การเรียนรู้ แต่ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาได้มุ่งพัฒนาหน่วยไปแนวทางนั้น วัฒนธรรมของคนที่นี่ก็ไม่ใช่ผลอะไร ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญมากที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ของหน่วยนี้ ในอดีตหน่วยนี้คือเสีย ทำหน้าที่เหมือนยักษ์ที่คอยไปไล่จับตามส่วนต่างๆ จับโจรในทุกส่วนของประเทศรวมไปทั้งจับตำรวจด้วยตัวเอง เราจะถือปืนถืออาวุธกันมาก เราไม่ได้ถือตำราอีกมือหนึ่ง แต่ในอนาคตต้องเป็นอย่างนี้แล้ว ท่านผู้การท่านเป็นคนที่ทำงานแบบสากลทำงานกับต่างประเทศนำวิชาความรู้มาใช้ในงานจริงผมว่าเป็นผู้การกองปราบที่อินเตอร์ที่สุดเท่าที่ผมเอง หน่วยงานกองปราบเป็นหน่วยงานที่ถืออาวุธมาก่อนถ้าจะเปลี่ยนไปให้ถือตำราด้วยตัวผู้นำท่านต้องแสดงให้เห็นซึ่งปัจจุบันท่านได้แสดงให้เห็นแล้วว่าท่านสามารถทำได้ ผู้นำในระดับอื่นมีบทบาทสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะระดับหัวหน้าหน่วย เช่น ผู้กำกับการ และสารวัตรชุดปฏิบัติการ ก็จะมีเสริมกันกับผู้

การกองปราบเพราะถ้าหากตัวหัวหน้าหน่วยอื่นไม่เห็นด้วยเขาก็ไม่สามารถตั้งหน่วยไปตามแนวทางของผู้การด้วย สำคัญที่สุดคือหัวหน้าหน่วยเป็นเบอร์หนึ่ง ภายในองค์กรมีช่องทางการติดต่อสื่อสารในการแลกเปลี่ยนทั้งระดับบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับแนวระนาบ โดยมีช่องทางในหลายรูปแบบ ประชุม หนังสือสั่งการ ระบบการติดต่อสื่อสาร การส่งทางไลน์ ทั้งเอกสารและข้อความติดต่อกันได้ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นรวดเร็วมากทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบนกระจายข่าวถึงกันได้หมดเพียงไม่กี่นาที ซึ่งการติดต่อแบบนี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เราสามารถนำข้อมูลจากตัวเรา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ให้คนทั้งกองปราบได้เห็นเพียงแค่อัปโหลดขึ้นเวปตัวเอง ช่องทางมีมากและมีคุณภาพ เทคโนโลยีที่สนับสนุนให้บุคลากรในกองปราบได้เกิดการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูล ด้วยอุปกรณ์ เทคโนโลยีโซเชียลเน็ตเวิร์ค ตอนนี้มี การนำ อุปกรณ์ในระดับตำรวจสากลเข้ามา มีการฝึกอบรมตำรวจที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หลายรุ่นมีตำรวจจากต่างประเทศเข้ามาฝึก ร่วมกับตำรวจกองปราบหลายรุ่นแล้ว และก็มาหลายเรื่องแล้ว รวมทั้งเรื่องคอมพิวเตอร์ โซเชียลเน็ตเวิร์ค การติดต่อสื่อสาร และได้รับการสนับสนุนทั้งในเรื่อง 4M และเรื่องเทคโนโลยีเรามีการพัฒนาไปมากในส่วนของเทคโนโลยีนั้นทั่วถึงในระดับหนึ่งเริ่มจากกลุ่มที่มีความจำเป็นในการใช้มากกว่าไปก่อน เช่น เทคโนโลยีจากการสืบสวนเริ่มจากกลุ่มนักสืบ ในอนาคตถ้าเรามีเหตุปัจจัยมากขึ้นกลุ่มเหล่านี้ก็จะกระจาย ระดับการทำงานในปฏิบัติก็มีเสริมให้แล้วแต่ไม่ใช่กลุ่มเทคโนโลยีเฉพาะกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้มีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีในแต่ละชุดปฏิบัติการ ชุดเครือข่ายใยแมงมุม ระดับข้อมูลก็จะลดหลั่นกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละระดับ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับหนึ่งการทำงานถ้าจะพัฒนาต้องเริ่มจากตนเองใฝ่รู้และใฝ่ดีด้วย ถ้าเรามีอำนาจหน้าที่ถ้าเราไม่ใฝ่ดียังไงมันก็พัฒนาไม่ได้ กองปราบโดยพื้นฐานแล้วตัวตำรวจเองก็มีการพัฒนาตนเองในระดับหนึ่งและในกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เป็นกลุ่มส่วนน้อยที่ไม่มีการพัฒนาตนเอง ถ้ามองว่าเกี่ยวกับบรรยากาศใหม่ มันจะเริ่มจากตัวเองก่อน ถ้ากลุ่มที่ไม่พัฒนาถ้าย้ายไปที่ไหนก็ไม่พัฒนา แต่กลุ่มที่มีความคิดพัฒนาย้ายไปที่ไหนก็พัฒนาจุดติด และก็พัฒนามากขึ้น กองปราบส่งเสริมความคิดการทำ ส่งเสริมความรู้ให้มีการพัฒนา ความรู้ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม แต่มีการทำ MOU กับสถานศึกษาต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความรู้และพัฒนางานต่างๆ และทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา MOU มีหลายสถาบันทำในระดับกองบัญชาการ แต่กองปราบก็มีผลด้วย แต่กองปราบไม่ได้ทำด้วยตัวเอง มี 2-3 สถาบัน คนในหน่วยงานเราก็มีคนพิเศษ ทั้งลดค่าหน่วยกิต การเทียบโอน ตัวบรรยากาศเอื้อแต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายมาก ผู้การใช้แนวทางแบบล่างขึ้นบน ท่านไม่ได้จิกและให้ทำตาม ท่านมอบอำนาจในการตัดสินใจเยอะแบบเต็มที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกองปราบได้ให้โอกาส

โดยมีนโยบายต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้วทั้งความรู้ด้านวิชาการ และทักษะการปฏิบัติจริง การส่งให้ไปเรียน การจัดอบรมต่างๆ การฝึกในเรื่องนั้นจริงๆ เพราะฉะนั้นเวลาไปทำงานก็จะมีผู้บังคับบัญชาลงไปดูแล แต่ละหน่วยก็พยายามผลักดันให้คนในหน่วยมีการพัฒนาบุคลากร ตัวโครงสร้างมีหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ตัวตำราจะนั้นต้นตัวอยู่แล้ว และนอกจากนั้นก็ไปศึกษาหาความรู้หลักสูตรนอกเหนือที่มี การให้รางวัล การมอบคุณงามความดีที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานมีระบบที่มีความเป็นธรรมให้ 100% โดยเฉพาะในยุคของผู้การท่านนี้ ถ้าอยู่ในระดับสูงจะมีสิทธิ์ได้รับฟัง ได้เห็นทั้งหมด และแมลง ท่านผู้การได้ให้สิทธิ์ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยได้ส่งข้อมูลขึ้นมาท่านไม่ได้สั่งแบบเผด็จการว่าคนนี้เป็นคนดี ทุกหน่วยมีโอกาสมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นและส่งข้อมูลขึ้นมาและในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการตำรวจในบอร์ดของผู้บังคับบัญชาจะฟังหัวหน้าหน่วยในระดับล่างเพื่อให้เขาเข้าไปชี้แจงและท่านก็จะนำข้อมูลนั้นไปเป็นแนวทางในการพิจารณา เพราะฉะนั้นก็จะเป็นความเป็นธรรม 100% การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น การให้ความชอบ พิเศษ หรือทำงานที่เกิดคุณงามความดีต่อองค์กรเป็นอย่างมากทั้งรางวัลเชิดชูเกียรติ ทั้งรางวัลของผลงานการทำงานก็มีอยู่ตลอดทุกกระยะ หลายคนก็ได้กัน มีการพิจารณาอย่างชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ ส่วนการจัดการความรู้ในองค์กรมีการจัดการอย่างเป็นระบบนั้น ขอพูดเชื่อมโยงกับกองบัญชาการเพราะทั้ง 2 ท่านผู้การก็ได้ปฏิบัติในการนำความรู้และก็ได้ทำงานในด้านต่างๆ นำความรู้ไปทำ ท่านก็ได้รวบรวมองค์ความรู้เป็นตำรา และนำไปเผยแพร่ เชื่อมโยงกับกองบัญชาการมีโรงเรียนตำรวจนอกเวลา นำแนวทางมาจากต่างประเทศ ผู้การสุพิศาลกับท่านพงศ์พัฒน์ ไปทำงานต่างประเทศด้วยกัน ก็พบว่าตำรวจต่างประเทศเมื่อทำงานแล้วหลังเลิกงานเขาก็มานั่งคุยกันการพูดคุยช่วงเย็นๆ เป็นการระดมความรู้เอาไว้มาก เด็กใหม่ๆ คนร่วมงานก็ได้เทคนิควิธีการทำงานได้มาก ก็เลยมีแนวความคิดว่าเราน่าจะเปิดโรงเรียนตำรวจนอกเวลา ซึ่งในองค์กรตำรวจไม่มีการรวบรวมความรู้ไว้เลย แต่ ณ ตอนนี้มีโรงเรียนตำรวจขึ้นเป็นที่แรก โรงเรียนตำรวจเป็นที่ฝึกที่สอนวิชาตำรวจเป็นที่รวบรวมความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมาจากความรู้ที่รวบรวมมาจากผู้การ และก็มาจากตำรวจที่เข้าไปศึกษาไปถ่ายทอด ก็มีการจัดการรวบรวมก็มีบุคลากรสำหรับเผยแพร่ให้คนอื่นได้ด้วย เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตำรวจของกองบัญชาการ อีกทั้งมีการเก็บรวบรวมทางสื่อ ทางอินเทอร์เน็ต มีการจัดเก็บใส่แฟ้ม มีเจ้าหน้าที่เก็บรวบรวม คดีเซอริวีแอนด์ มีการนำความรู้มาใช้ใหม่ ผมได้นำเคสเก่าๆมารวบรวมอยู่แล้ว เรื่องข้อผิดพลาดของตำรวจเพื่อนำมาแก้ไขและพัฒนาแนวทางของเราในปัจจุบันความผิดพลาดของตำรวจก็ได้มีการนำเสนอเทคนิคการทำงานใหม่เพื่อป้องกันแก้ไขความผิดพลาดที่จะเกิด และมีการเก็บรวบรวมเผยแพร่มีการจัดทำเป็นแบบนิทรรศการ มีการรวบรวมและนำองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้การเผยแพร่ประชาชนมีโอกาสได้เข้าถึงความรู้ในระดับน้อย องค์ความรู้ของตำรวจค่อนข้างจะถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มของตำรวจเพราะว่า ถ้านำความรู้ของตำรวจไปเผยแพร่จริงๆ ก็จะมีสื่ออยู่ที่ค่อนข้างจำกัดใน

การเผยแพร่ แต่ก็จะมีบ้างเพียงแต่ว่าการนำเสนอตำรวจไม่สามารถองค์ความรู้ไปเผยแพร่เป็นประจำ ขึ้นอยู่กับความต้องการของสื่อด้วย หลายๆ ครั้งที่ ผู้การสุพิศาลมีโอกาสออกสื่อในเรื่องของตำรวจ เราก็มีความพยายามอยู่ก่อนหน้านี้เราก็มีการนำเสนอของตำรวจไปแพร่ในมหาวิทยาลัยเราได้มีการจัด นิทรรศการไปเผยแพร่ออกไป เช่น จุฬา ธรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ ตามต่างจังหวัดเราก็นำเสนอ แต่ใน บางประเด็นก็ไม่สามารถนำเสนอข้อมูลได้ทั้งหมด ความมุ่งมั่นการพัฒนาของบุคลากรในกองปราบอยู่ ในระดับไหน ขอแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม แบบกลุ่มแบบเหยียบมิดไมค์ และกลุ่มปานกลางถ้ามีโอกาสก็ พัฒนา แต่อีกกลุ่มก็เป็นแบบมีโอกาสแต่ก็ต้องผลักดันถึงจะเกิดความมุ่งมั่น โดยหลักของกองปราบก็ จะเอื้อให้เกิดการพัฒนา การทำงานเป็นทีมของกองปราบได้ส่งเสริมอยู่แล้ว โดยธรรมชาติของกอง ปราบต้องทำงานเป็นทีมกองปราบไม่สามารถทำตัวเด่นดังเป็นฮีโร่ได้ด้วยตัวคนเดียวเพราะกองปราบ ทำงานกับเรื่องใหญ่ การทำงานสำเร็จได้ต้องทำงานเป็นทีม โอกาสพลาดต่อน้อยที่สุด เพียงตัวเดียวก็ ไม่สำเร็จอยู่แล้ว ในแต่ละปีก็จะมีการพิจารณาทีมงานดีเด่นเสนอให้กับกองบัญชาการพิจารณาทีมงาน ดีเด่น ปีที่ผ่านมาเราก็ได้อยู่หลายทีมงาน ทั้งทีมงานบริการดีเด่น ทีมงานป้องกันอาชญากรรมดีเด่น ซึ่งไม่เหมือนตำรวจโรงพักที่ทำงานเดี่ยวๆ ได้และมีผลงาน การทำงานเป็นทีมสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้ในเรื่องการแลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งสนับสนุนให้คนเกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนางาน แต่ละคนในทีมจะเก่งและรู้ไม่เท่ากันเมื่อทำงานร่วมกันเราก็จะให้เห็น สิ่งที่เขาเก่งและรู้ในเรื่องต่างๆ ก็จะทำให้เรารู้สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น เมื่อทำงานร่วมทีม ยิ่งถ้าไปทำกับต่าง ทีมมากเท่าไรก็ทำให้รู้มากขึ้นเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนที่ดูแล ได้มีโอกาสให้เขาได้เปิดมุมมอง และวิสัยทัศน์ในการทำงานเปิดให้แสดงความคิดเห็นและนำความรู้เข้ามาใช้ในการทำงาน โดยทั่วไป แล้วตำรวจกองปราบสามารถนำเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาได้อยู่แล้วเราไม่ได้ทำงานในกรอบ เราทำงานเป็น ทีม เราดึงความรู้เข้ามาใช้ได้เลยโดยโครงสร้างของหน่วยผมเป็นแบบล่างขึ้นบนจะมีตัวแทนของตำรวจ ชั้นประทวนเข้ามานั่งพูดนั่งคุยด้วยเพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น พูดในสิ่งที่เขารู้หรือแสดง สิ่งในสิ่งที่เขาเห็นถ้ามีอุปสรรคปัญหาก็นำมาแชร์เพื่อให้ทีมเกิดการพลาดน้อย เป้าหมายผู้ปฏิบัติงานมี โอกาสกำหนดเราไม่ใช่ Top Down ทั้งหมด เราจะมีทีมงานของตำรวจชั้นผู้น้อยเข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นและลงความเห็นร่วมกันทั้งหน่วยคิดเห็นด้วยกันและจึงดำเนินการ ซึ่งสนับสนุนให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 เป็นนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ ตำรวจต้องถือปฏิบัติทั้งหมดของตำรวจทั้งนโยบายทั่วไปและนโยบายเน้นหนัก”

4. แนวทางการพัฒนาผู้สมัครแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางการพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม การที่กองปราบจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก้าวแรกต้องอยู่ที่ตัวผู้นำหน่วย เราได้ก้าวมาในระดับหนึ่งแล้วอยากให้ตัวกองปราบมีแนวทางในการพัฒนานุเคราะห์ในยุคนี้เราทำได้ เพราะว่าผู้การมีแนวทางในการพัฒนานุเคราะห์ แต่ในอนาคตถ้าไม่ใช่ผู้การท่านนี้ ผมก็อยากให้แนวทางการพัฒนานุเคราะห์ผมก็ตอบไม่ได้ว่าผลมันจะเป็นอย่างไร ข้อเสนอคิดว่าควรจะทำเป็นแผนระยะยาวไว้เพื่อเป็นการพัฒนาคนในองค์กรไม่ว่าใครก็ตามเมื่อเข้ามารับตำแหน่งใหม่ก็ต้องรับนโยบายไปปฏิบัติต่อไปในแนวทางเดียวกันกองปราบก็จะพัฒนาในระยะยาวได้ ตอนนี้อย่างด้าน เช่าวัสดุ อุปกรณ์ก็มีในระดับหนึ่งแล้วแต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ถ้าเพิ่มเติมได้ดี การจัดการผู้การทำได้ยอดเยี่ยมอยู่แล้วท่านใช้การบริหารงานแบบล่างขึ้นบนใช้เทคนิคที่ดีการขัดแย้งในองค์กรไม่มี ดูแล้วควรดูเรื่องงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ถ้าต้องการให้กองปราบมีประสิทธิภาพมากขึ้นต้องทำให้กองปราบเป็นมืออาชีพมีการวางแผนในระยะยาวรักษานุเคราะห์ที่มีอยู่ในกองปราบให้อยู่กองปราบในระยะยาว เพราะถ้าหากตำรวจกองปราบถูกหมุนไปเรื่อยๆ และสิ่งที่เราพัฒนานุเคราะห์ไปแล้วมันก็สูญเปล่า เพราะคนถูกโยกย้าย ทำอย่างไรที่จะพัฒนากองปราบและตำรวจให้เป็นมืออาชีพและทำอย่างไรให้เขาอยู่ในกองปราบได้อย่างยืนยาวในช่องทางนี้ได้ต่อไปเรื่อยๆ คนที่มีความรู้ประสบการณ์ได้ถูกต่อยอดและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วๆ ให้เขาได้มีโอกาสเติบโตขึ้น ซึ่งบางที่ย้ายไปก็พัฒนาไม่ได้มันต้องเริ่มต้นและสานกันใหม่ทำให้การพัฒนามันขาดความต่อเนื่อง

#### 14. พันตำรวจเอก ธนาวุฒิ ท้วมสมบูรณ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับกร 4 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 59 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 33 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานถวายความปลอดภัยเป็นเรื่องที่สำคัญที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดไว้เป็นอันดับแรกอยู่แล้ว ในงบประมาณสนับสนุน กำลังพล เครื่องมือเครื่องใช้มีเต็มทั้งหมดห่วง แต่งานสืบสวน ปราบปราม งบประมาณมีน้อยมาก เครื่องมือเครื่องใช้ขาดแคลน แต่นโยบายเน้นในเรื่องของ

การทำวอลชน คือ ตำรวจชุมชน ซึ่งมันทำให้อ่อนทางด้านสืบสวนปราบปราม แต่ก็ทำอยู่ในลำดับใช้ได้ มีหน่วยที่เข้ามาช่วย เช่น DSI เขาก็เอางานด้านนี้ไปทำ โดยภาพรวมสภาพปัญหา คือ เครื่องมือ และงบประมาณ เพราะเราต้องไปทำงานตามภูมิภาค ซึ่งมีค่าใช้จ่ายมาก รถก็ไม่เพียงพอ รถที่เคยมีอยู่ รถตู้ก็นำคืนไป ซึ่งรถตู้มันเหมาะในการนำกำลังไปทำงานในบางคดี เช่น คดีลูกเรือจีนถูกยิงและนำไปทิ้งแม่น้ำโขง แต่เราติดขัดในเรื่องเครื่องมือ และงบประมาณ เป็นสาเหตุทำให้ผลสัมฤทธิ์มันน้อยดีไม่เท่าที่ควร แต่เราก็ทำสำเร็จ

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมที่เราเป็นหน่วยงานที่ใหญ่พอสมควรที่ทำการอยู่ที่เดียวกัน มีบ้างที่แยกไปอยู่นิดหน่อยซึ่งมันไม่ใช่ปัญหา เรามีอาคารสถานที่พร้อม และเราทำไปแล้วหลายเรื่อง เช่น การเรียนรู้ทางด้านวิชาชีพ มีสถานที่ฝึก สถานที่อบรม มีวิทยากรนอกจากในหน่วยงานเราเอง ก็มีวิทยากรภายนอกและพาไปดูงานและมีการเตรียมความพร้อมไปสู่ AEC เป็นความเหมาะสมของหน่วยเรามี Unity วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรกระตุ้นไปสู่การเรียนรู้ เมื่อก่อนตำรวจกองปราบทำเรื่องปราบอย่างเดียวปราบแบบเหี้ยมโหด ทำให้มีปัญหาตามมาบางปัญหาเป็นปัญหาระดับประเทศซึ่งตามมาจนถึงปัจจุบันนี้ ถ้าเราย้อนกลับมาดูเราก็ต้องการให้คนร้ายหวาดกลัว แต่สังคมหวาดระแวงเป็นการสร้างศัตรู แต่มีฝ่ายของผู้ถูกระทำ ญาติบิดเจ็บล้มตาย มันจะฝังอยู่ในความคิดของเขามันก็ฝังอยู่ในใจ ความเจ็บแค้นอย่างเช่นภาคใต้ ต่อมาเราก็เปลี่ยนรูปแบบ เพราะก็สืบปีที่ผ่านมามันไม่ได้ผล แต่คนที่คิดที่จะทำคิดเพื่อเป็นการป้องกัน เพื่อเข้าใกล้ชุมชน และหันมาเป็นพวกตำรวจและช่วยกัน เพื่อป้องกันความหวาดระแวง เมื่อไรที่ตำรวจอ่อนล้าปัญหามันก็ผุดขึ้นมาอีก แต่เมื่อชุมชนไม่หวาดระแวงคนดีก็จะมาช่วยกันประชาชนมีส่วนช่วยได้และเป็นประโยชน์ได้ในระยะยาว คนที่จะทำได้ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด จนถึงผู้ปฏิบัติงานไม่มีใครอยากทำ เพราะมันไม่ดัง ในสมัยก่อนเป็นการใช้วิธีโจรปราบโจรแต่มันเป็นการปราบที่ตั้งทำให้ตัวผู้ปฏิบัติได้ดี แต่ถ้าแบบปัจจุบันแบบตำรวจชุมชนมันไม่ดังไม่มีใครรู้จัก มันทำยาก ต้องใช้เวลานาน เป็นการปิดทองหลังพระ ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มันเปลี่ยนยากผลประโยชน์มันมากกว่าเยอะ คนที่จะทำแบบนี้เขาก็ไม่โต คนที่โตคือใช้วิชาสายโจรมันก็เหมือนเอาโจรไปบริหาร กองปราบมันตั้งมาเพื่อปราบปราม ซึ่งควรจะเปลี่ยนเป็นกองบังคับการป้องกัน สิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือ ชื่อองค์กร เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนวัฒนธรรม อันดับตามมาต้องรณรงค์พระบรมราชโองการของรัชกาลที่ 5 ที่ท่านบอกว่าการจับผู้ร้ายนั้นไม่ถือเป็นการชอบ เพียงแต่ผู้ร้ายได้ทำหน้าที่ของตนครบถ้วนสมบูรณ์เท่านั้น แต่อย่าถือว่าเป็นความชอบทำเพื่อป้องกันเหตุร้าย ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินสมบัติของประชาชนในท้องถิ่นให้อยู่เย็นเป็นสุขพอสมควร

แต่ซึ่งในปัจจุบันไม่มีใครถือปฏิบัติ ที่ห้องเจ้านายได้ติดพระบรมราโชวาทแต่ไม่เห็นมีใครทำ มีแต่ว่าพอประชุมก็จะถามแต่สถิติการจับกุม ซึ่งมันผิด เน้นแต่ว่าใครจับได้มากกว่ากันเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมันผิด เรื่องการป้องกันตำรวจก็โลก งานของตำรวจจะสำเร็จก็ต่อเมื่ออาชญากรรมเป็นศูนย์ ต้องไม่ให้อาชญากรรมเกิดขึ้น ต้องทำงานเรื่องป้องกันไม่ให้เหตุเกิดขึ้น ถ้าเราถามว่าจับได้เท่าไร เอาตรงนี้มาเป็นเกณฑ์ตำรวจก็ไม่ทำอะไรนอนรอ ซึ่งสถิติการจับและการปราบปรามมันก็ไปเข้าเหมือนสมัยเดิม ไม่ได้คิดจะป้องกัน แต่นอนรอให้เหตุเกิดเพื่อจะทำ เพราะจะปิดคดีทำให้ได้ความดีความชอบ ซึ่งมันสวนทางคนคิดไม่ดีได้ใหญ่ คนคิดดีได้ไม่ดี บางทีก็นำพาคคนดีไปทำไม่ดีไปด้วย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กร แต่กองปราบก็มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ การพัฒนานาบุคลากร ซึ่งกองปราบสังกัดกับกองสอบสวนกลางซึ่งทุกพื้นที่จะมีศูนย์ฝึก แต่ในระดับหน่วยกองบังคับการไม่มีศูนย์ฝึกทำให้เราไม่ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนตอนแต่เราทำกันเฉพาะในหน่วยเล็ก เช่น หน่วยคอมมานโด ของเราก็มีฝึกเป็นประจำเดือน ประจำสัปดาห์ มีการส่งไปศึกษาดูงานเพื่อรองรับ AEC อบรมภาษาอังกฤษ แต่ที่ควรทำควรมีสถานที่รวบรวมเพื่อให้ฝึกเพื่อปลูกฝังว่าเราควรได้คนแบบไหน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้นั้นมีแต่น้อย ซึ่งมันเป็นวัฒนธรรมองค์กรของตำรวจกองปราบต้องการปราบอย่างเดียวไม่ได้หาความรู้เพิ่มเติม ไม่ได้ไปห้ามปรามไม่ให้เหตุเกิดแต่จะจับกุมอย่างเดียว วิธีการทำก็เป็น การจำกัดมา แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่เคยทำก็ไม่ได้แล้ว เราจึงอยากให้มีการถ่ายทอดในเรื่องต่างๆ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ มีกฎหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะด้าน เราไม่มีความรู้กว้างขวาง ตำรวจก็ไม่เคยทำ เรื่องเทคนิคบางหน่วยที่รับผิดชอบก็ไม่ทำ แต่กองปราบเป็นหน่วยที่ถ้าคนอื่นไม่ทำหรือทำไม่ได้ผู้บังคับบัญชาก็ให้เราไปทำ แต่ไปถามคนอื่นก็ไม่ได้เพราะเป็นเรื่องความลับจากที่ไปดูงานที่ออสเตรเลีย มันมีโปรแกรมที่จะช่วยบันทึกในการทำงานในระหว่างวัน การหาข้อมูลหาได้จากโปรแกรมของเขา พอเสร็จสิ้นคดีสามารถใช้เป็นตำราได้เลย เป็นเครื่องมือที่บอกละเอียด ใครที่อยากจะทำเรื่องนี้ก็ไปเปิดดูได้ ทำให้มีการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมันเป็นหลักฐานได้เลย เราต้องรู้จักใช้และใช้ให้เป็น สมมุติพระราชบัญญัติจราจรไม่มีใครใช้เป็นนอกจากจราจร แต่ทุกคนไม่รู้แต่ก็สามารถไปเปิดดูได้ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือสมัยใหม่ได้รับการสนับสนุนอย่างไม่เพียงพอได้รับสนับสนุนน้อยมาก แต่เราก็หาเองมันเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับทุกคน อย่าง I-Pad มีเกิน 50% ทุกคนก็ไม่ค่อยได้รับการสนับสนุน

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ชักเท่าไร บุคลากรไม่ไหวคิดว่าเขาถือว่ายังไงเขาก็เป็นข้าราชการอยู่แล้ว แต่ผู้นำนี้ไม่ต้องพูดถึงท่านมีความคิดคนละอย่าง ท่านต้องการความก้าวหน้า แต่ไม่รู้ว่ามันจะเป็นนโยบายที่ผิดพลาดหรือเปล่า เพราะตำรวจแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ชั้นประทวนและสัญญาบัตร ทำไมคนไม่กระตือรือร้นเพราะเขามองว่าเขาก็แค่นั้น

แต่ถ้าเราเปลี่ยนว่าทุกคนสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สุดยอดได้หมด ภาวะผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำนั้นเป็นเลิศทุกคนอยู่แล้วแต่มันอยู่คนละระดับกับตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งมันเป็นการแบ่งชั้น ถ้าจะแก้ไขต้องทำให้ไม่มียศ ทุกคนสามารถพัฒนาไปสู่ศได้สามารถเรียน ปริญญาตรี โท และไปทำตำแหน่งได้ ซึ่งมันมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานมันต่างกัน ตำแหน่งที่มีอยู่มันเป็นแฝงไว้เพื่อให้เป็นเกราะป้องกัน การให้รางวัลการพิจารณาความดีความชอบ มีวิธีการที่โปร่งใสและมีความยุติธรรม ซึ่งมีส่วนแต่อยู่ในระดับหนึ่ง ในทุกภาคส่วนของราชการมันเป็นการให้บำเหน็จและความดีและความชอบ ซึ่งมันมีทั้งดี และมีทั้งชอบ แต่ทุกคนก็ไม่มีปัญหาผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้ทำให้น่าเกลียดอะไรมันไปด้วยกันได้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเปิดโลกทัศน์ ในสมัยนี้มีมากที่สุด เยอะสมัยก่อนผมไม่รู้ ตอนนี่ไปต่างประเทศเยอะ ซึ่งมีการไปในหลายระดับ เช่น มีไปจีน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เป็นการดูงานแบบจริงจังไม่ได้ไปเที่ยว ไปดูงานแบบนำมาใช้ในประเทศไทย อย่างจริงจังเพราะเขาใช้ได้ผล แต่มันติดที่ว่าเราเป็นองค์กรเบื้องกลางแต่เราก็มาย้ายเปลี่ยนของเรา สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์แนวทางในการทำงานบุคลากรได้มีส่วนกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงานปฏิบัติงานมีการเปิดโอกาส ซึ่งมีการสำรวจความคิดเห็นของตำรวจระดับล่าง ซึ่งต้องการให้เขามีส่วนร่วมแต่ก็อยู่ภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้เพราะบางอย่างมันก็ติด เรามีการระดมความคิดเห็นและนำไปสัมมนา การทำงานภายในกองปราบมีการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในมีการจัดการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ละกองกำกับมีวิธีการทำให้การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพที่มากขึ้น มีการสร้างขวัญและกำลังใจ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

เรื่องนโยบายทั่วไป และนโยบายเน้นหนัก เน้นการเข้าสู่ AEC การเข้าถึงชุมชน การเป็นตำรวจชุมชน นโยบายที่กำหนดมามันสอดคล้องกับการทำงานใหม่ มันเป็นการกำหนดมาแบบเก่าๆ มันไม่ได้ทำให้ลดลง สิ่งที่จะทำคือ ต้องเปลี่ยนความคิดของคนให้ได้ถึงจะไปเปลี่ยนนโยบาย ซึ่งนโยบายมันก็เดิมๆ ไม่ได้มีอะไรพิเศษ อย่างนโยบายตำรวจผู้รับใช้ชุมชนได้บรรจุไว้เป็นนโยบายระดับชาติแต่มันก็ยังไม่เห็นเกิดผลอะไร ซึ่งมันเป็นความเชื่อของบุคคล ซึ่งมันอาจจะเข้าข้างตัวเองและทั่วโลกเขาใช้ แต่ชื่อ Community Policing แปลเป็นภาษาไทย ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน ทำให้ทัศนคติของตำรวจไม่อยากจะทำ แต่ในความเป็นจริงเนื้อหามันไม่ใช่ ต้องสร้างความเข้าใจและเปลี่ยนทัศนคติ

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากองค์กรตำรวจคล้ายกับทหารถูกปลูกฝังกันมาอย่างยาวนาน ตำรวจแยกมาจากทหารมาจากสมัยอยุธยา มาสมัยจอมพลเผ่า ซึ่งมาจากทหาร ภาพ

ตำรวจใช้รถถัง มันเป็นการใช้กำลัง เป็นการบังคับบัญชาแบบทหาร ซึ่งแตกต่างจากหลายๆ ประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องแบบ ยศ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานบางส่วนที่จะทำให้ระดับปฏิบัติการในการใช้ความคิด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ตำรวจไม่มีการแสดงความคิดเห็นแล้วแต่คำสั่ง ซึ่งการเรียนรู้มันต้องมาจากผู้บังคับบัญชา การที่จะคิดเปลี่ยนแปลงมันก็ยากพอสมควร เครื่องแบบไม่สะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ เสื้อแขนยาวใส่ทับใน ร้อนลำบากแต่ตัวก็จะเสร็จ การใช้ชุดมันต้องรัดรูปถ้าไม่รัดรูปก็น่าเกลียด ซึ่งควรเปลี่ยนให้เหมือนกับต่างประเทศ เช่น จีน ญี่ปุ่น อินเดีย กางเกงขาสั้น เสื้อแขนสั้นง่ายๆ เสื้อซิป มันง่ายไม่ต้องมียศ ของเรามันไม่เหมาะกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ บางทีก็หวังว่าดาวจะหลุด ร้อน กว่าใส่เครื่องแบบเสร็จก็เสียเวลา ไม่คล่องตัว มันคลุกฝุ่นไม่ได้ ตำรวจที่อื่นเขาทำงานมันแบบง่ายๆ ควรเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งมันต้องมาจากผู้บังคับบัญชา อันดับสองต้องปลูกฝังคนตั้งแต่การรับคนเข้ามา แต่มันต้องเปลี่ยนผู้บริหารแต่มันยากเพราะมันไปอิงกับการเมือง ต้องทำเป็นหลักสูตรให้เหมือนกันทั้งระบบ โดยเบอร์หนึ่งเป็นผู้กำหนด

## 15. พันตำรวจเอก วัชรพล ทองล้วน

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ 5 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 44 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 10 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างน้อย

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

มีทุกปัญหาใน 5 ด้าน บุคลากรเองยังไม่เข้าใจอำนาจหน้าที่เสียทีเดียว ความชำนาญเฉพาะด้านของผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอ หน่วยยังไม่รู้บทบาทของตัวเองเท่าไร ขาดความรู้ความเข้าใจ หลังจากสำเร็จการศึกษายังไม่มีกรอบรม มีแต่น้อยยังไม่เพียงพอ แนวทางแก้ไข หน่วยของกองปราบก็พยายามปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้นำพยายามนำความรู้มาเพิ่มแต่ยังไม่เพียงพอด้านกระแส ค่านิยม ของตำรวจยังไม่สมบูรณ์ทั้งหมด เนื่องจากเป็นแนวความคิดของผู้บังคับบัญชาที่จะพยายามผลักดัน แต่ก็ติดขัดที่งบประมาณ ผู้บังคับบัญชาข้างบนต้องเข้าใจปัญหาและพยายามแก้ไขด้วย แต่ความคาดหวังของสังคมเขาคาดหวังสูง

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

“กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะองค์กรที่มีสภาพโครงสร้างเองที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ฝ่ายที่คอยสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการที่มีความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือศูนย์ข้อมูลผู้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนมีการปลูกเร้าตลอดเวลา แต่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน ภาวะผู้นำของผู้การ รองผู้การ ก็พยายามผลักดัน มี 2 ส่วนที่เกิดปัญหา คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลักดันน้อย ตัวตำรวจก็ยังไม่เต็มที่แต่รับรู้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงแต่ก็ยังทำให้เกิดปัญหา ในปัจจุบันจะเป็นการเริ่มต้นแต่ยังไม่ถึงจุดคาดหวัง ซึ่งต้องเปลี่ยนรูปแบบแนวความคิด ในปัจจุบันต้องให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติให้มากขึ้น ทำงานเชิงรุก แต่ในอดีตทำตามสั่ง มีการสนับสนุนให้บุคลากรในกองปราบให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเป็นนโยบายตั้งแต่ผู้บัญชาการ ผู้การก็นำมาถ่ายทอด แต่ก็ยังติดขัด มีการให้การสนับสนุนไปดูงานต่างประเทศ มีการอบรม มีการให้ความรู้โดยวิทยากร ซึ่งงานกองปราบไปทับซ้อนกับตำรวจท้องที่ สังคมเองยังเชื่อว่าการทำงานแบบเดิมสังคมยอมรับแบบใหม่สังคมยังไม่เชื่อว่าตอบโจทย์ได้ เขายังชอบภาพแบบเดิม เราต้องมายอมรับความเป็นอาเซียนเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัว ทำให้มีปัญหาในการพัฒนาบุคลากร การพิจารณารางวัล ชื่น หรือความดีความชอบ มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ได้ ในยุคปัจจุบันดีมากผู้การมีนโยบายและหลักเกณฑ์ให้ใช้หลักประชาธิปไตย และให้อำนาจผู้นำในแต่ละส่วนงาน ผู้ปฏิบัติจะรู้เลยว่าใครควรได้ พอได้รับการพิจารณาแล้วจะสนับสนุนให้เขาไปพัฒนางานเพิ่มเติมเอง การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอำนาจในการความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นนโยบายในการทำงานของผู้การ ซึ่งผู้การจะรับฟังผู้ปฏิบัติเป็นหลัก ผู้นำจะเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้ความรู้ให้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ติดต่อเรื่องงบประมาณได้ ให้ผู้ปฏิบัติงานไปออกแบบ ผู้บังคับบัญชาจะให้แนวคิด ความรู้ ให้เขาไปพิจารณาได้ ส่วนใหญ่จะไม่สั่ง แต่จะส่งไปอบรมและนำทีมที่มีความรู้มาถ่ายทอด แม้กระทั่งระบบเทคโนโลยี ระบบการสื่อสาร และคอมพิวเตอร์ การติดต่อการสื่อสารในองค์กรทำให้มีความรวดเร็ว สื่อสารถึงผู้ปฏิบัติได้ตรง กองปราบไว้ใน การดำเนินการ พอมีนโยบายจากตรง.ผู้การก็สนับสนุนทำให้การติดต่อสื่อสารผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงสามารถติดต่อสื่อสารได้ ท่านผู้การจะใช้ระบบไลน์ ติดต่อได้เลยสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ซึ่งจะก่อให้เกิดในการพัฒนางานที่จะเรียนรู้ข่าวสารได้ มีประโยชน์เยอะ แต่ก็มีโทษบ้างแต่ไม่เยอะ ในส่วนของเทคโนโลยีมีระบบอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนในการให้เกิดเรียนรู้ กองปราบค่อนข้างจะโชคดีคือ มีนโยบายสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่กับงานสืบสวน โดยเฉพาะเทคโนโลยีจากต่างประเทศ กองปราบจะได้ใช้มากกว่าหน่วยงานอื่น มีการใช้คอมพิวเตอร์ออนไลน์ มีทีมที่คอยให้ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมใหม่ๆ ที่มาอบรมให้ โดยอบรมให้กับผู้ปฏิบัติตรง องค์กรในกองปราบมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ อยู่ในระดับหนึ่ง แต่องค์กรตำรวจอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ เรื่อง กองปราบมีบุคลากรที่

อายุมากอยู่จำนวนเยอะ แต่คนยุคใหม่ก็พยายามที่จะเรียนรู้ ผู้การก็มีนโยบายในการปลูกเร้าให้เขาเรียนรู้ และพยายามเปลี่ยนความคิดเขาแต่ก็ได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ได้ดีเท่าไร แต่ภาพรวมอยู่ในค่อนข้างบวก วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในกองปราบ จะมีระบบจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองปราบเป็นหน่วยที่คาดหวัง พอมีการบรรจุแต่งตั้ง ใครๆ ก็อยากมาอยู่กองปราบ แต่พอมาแล้วก็ต้องไปคอยช่วยราชการที่อื่นๆ หน่วยอื่นๆ ก็มาดึงบุคลากรของกองปราบไปช่วย ทำให้บุคลากรไม่พอ แทนที่จะอยู่ช่วยกันพัฒนาก็ขาดหายไป วิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานกองปราบมีส่วนช่วยในการทำให้วิสัยทัศน์เขาเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงพัฒนาหน่วยงาน มีเรื่องพัฒนาการให้ความรู้ แต่มีข้อจำกัด เรื่องบุคลากรมีเจ้านายดาบใกล้เคียงกัน หนุ่มๆ จะอยู่หน่วยคอมมานโด เลยกทำงานได้ไม่ค่อยเต็มที่

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ กองปราบมีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ระบบกองปราบดีมากเพราะสังคมค่อนข้างยอมรับ ระบบเป็นการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับใช้งานเป็นทีม ยกเว้นงานทั่วไป จะเป็นการปฏิบัติงานหน้าที่เดียว การทำงานเป็นทีมจะเป็นลักษณะเด่นอยู่แล้ว วัฒนธรรมองค์กรของกองปราบจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนทำงานเพราะว่ามีความภาคภูมิใจในการเป็นตำรวจกองปราบ เวลาที่ดีใหญ่ก็พร้อมแต่ผลสัมฤทธิ์ของงานมีความคิดเปลี่ยนไป ไม่ใช่จะคิดแต่หน่วยอย่างเดียว แต่นำคดีที่เป็นเรื่องที่กระทบต่อสังคมด้วย ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่รู้แนวคิดของผู้บังคับบัญชา แต่ใจสู้อย่างเดียวไม่พอต้องมีอย่างอื่นควบคู่ด้วย ตัวบรรยากาศเอง วัฒนธรรมเองก็มีลักษณะเฉพาะ เริ่มเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงแต่ยังไม่เรียบร้อย เฟอร์นิเจอร์ การปฏิบัติงานในแต่ละชุดแต่ละทีมมีโอกาสในการกำหนดวิธีในการปฏิบัติงาน เป้าหมายของกองปราบมี 2 ส่วน นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกองปราบ เป็นนโยบายเรื่องปราบปรามให้เน้นอยู่ในรูปกฎหมาย อีกส่วนผู้บังคับบัญชาเน้นในเรื่องของสถิติ บางส่วนก็ไปกันได้กับนโยบายของหน่วย แต่บางส่วนก็ขัดแย้งกับหน่วย หลักการที่ผู้บังคับบัญชาพยายามทำให้เห็น ถ้าเราจับคดีที่ยากและใช้วิธีที่สังคมยอมรับ แต่ถ้าจับมากและผิดวิธีก็ต้องเลี่ยง วิธีการจัดการความรู้ยังเป็นระบบ ปัจจุบันถือว่า ยังไม่เป็นระบบ ผู้การปัจจุบันเป็นผู้ที่มีความรู้ ภูมิเยอะ มีความรู้จากงานต่างประเทศ แต่ยังไม่มียุทธวิธีในการถ่ายทอด แต่จะมีอยู่ภายในทีมของท่าน หน่วยอื่นก็ยังไม่รู้ แต่ถ้ากองปราบให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ แต่ถ้าหน่วยอื่นสามารถเข้ามาหาความรู้ได้เลย ซึ่งการจัดการความรู้ในปัจจุบันมันยังอยู่ในตัวบุคคล ยังไม่มีการถ่ายทอด แต่ผู้การก็พยายามถ่ายทอดด้วยการแต่งหนังสือ แต่ยังไม่มียุทธวิธีที่เป็นผู้รวบรวมในการถ่ายทอดหรือเป็นแหล่งค้นคว้า ในส่วนของการจัดการความรู้มันยังไม่ชัดเจน แต่มีองค์ความรู้

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 นโยบายที่ปรากฏแทบจะทุกยุคมีลักษณะเหมือนกันเป็นรูปแบบที่อ้างอิงกันมา เป็นแนวปฏิบัติที่ครบถ้วนทางวิชาการ แต่ทางปฏิบัติไม่มีอะไรเป็นรูปธรรม รูปแบบเชิงนโยบายก็เน้นสั่งแบบบนลงล่าง เน้นรวดเร็ว แก้ไขให้ได้ ให้เสียยอมรับ แต่แก้ไขได้จริงหรือเปล่านั้นไม่รู้ แต่ที่เห็นชัดเจน การอบรม การให้ความรู้ นั้นเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว แต่ไม่เน้นหนัก แต่ถ้าตำรวจต่างประเทศเขาอบรมทุกเดือน แต่ของเราไม่มี แล้วแต่หน่วยจัดการกันเอง ซึ่งนโยบายก็ไม่ได้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 2 นโยบาย

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ปัจจุบันประกาศค่อนข้างแน่ชัดว่าใช้ความรู้สมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อลดปัญหาอาชญากรรม สิ่งที่จะสนับสนุนที่จะทำได้ และต้องให้สังคมยอมรับ แต่อยากให้มีรูปแบบที่ชัดเจน และต้องเดินต่อไปแต่ถ้าเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาแล้วต้องหยุดไม่ยากให้เห็นแบบนั้น สรุปตัวผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำเป็นประเด็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะ อยากให้กองปราบไม่ว่าผู้การ หรือผู้บังคับบัญชาคิดที่จะให้กองปราบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยากให้เป็นรูปธรรม ให้ผลักดันไปสู่เชิงนโยบาย เป็นยุทธศาสตร์ของกองปราบไปเลย ไม่ใช่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นอีกแบบหนึ่งกองปราบเป็นอีกแบบหนึ่งซึ่งยังขัดแย้งกันอยู่

## 16. พันตำรวจเอก ทินกร รังมาตย์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ 6 กองบังคับการปราบปราม

อายุ 44 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 9 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานแรก คือ งานถวายอารักขาและความปลอดภัย สภาพปัญหาผู้ปฏิบัติงานผมคิดว่าไม่มีองค์ความรู้ที่แท้จริงทำให้ไม่เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สองคือเนื่องจากของเราเองในการปฏิบัติงานถวายอารักขาไม่ได้อยู่ในแผนหลักของหน่วยที่รับผิดชอบ ทำให้เราปฏิบัติตนไม่ถูก คือ ถ้ามีเหตุที่เราพบต่อความปลอดภัยเราจะปฏิบัติตนอย่างไร จากปัญหาก็ลงมาสู่ความต้องการตัวผู้ปฏิบัติก็

ต้องการจะรู้ว่ามีการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างไรในเรื่องนั้น ในหน้าที่ของกองปราบในการถวายความปลอบภัยคืออะไร ควรมีการกำหนดอยู่ในแผนหลัก ต้องรับผิดชอบส่วนไหนเพื่อจะได้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องและไม่ไปกระทบต่องานหลักของหน่วยซึ่งจะสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ต้องการให้จัดหาวัสดุอุปกรณ์งบประมาณให้เพียงพอต่อการรักษาในการทำงาน ต้องมีการจัดอบรมถ่ายทอดจากผู้รู้จริง ต้องมีอยู่ในแผนหลัก

งานป้องกัน ก็เทียบเคียงคล้ายๆ กัน สภาพปัญหาคือเราไม่มีการเทียบเคียงนำข้อมูลที่แท้จริงมาใช้ในหน่วยงานไม่มีใครเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญที่จะมาถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติในหน่วยอย่างชัดเจน แต่ปัจจุบันท่านผู้การได้นำเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งครอบคลุมความต้องการ เป็นเรื่องที่สำคัญเพราะการป้องกันเป็นหัวใจที่สำคัญในการควบคุมอาชญากรรมไม่ให้มันเกิดเพื่อไม่ให้มีการปราบปรามเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญเราต้องคุมมันให้ได้สร้างภูมิคุ้มกันมาได้ทำให้สังคมไม่ต้องเสียทรัพยากรต่างๆ ในการปราบปรามหัวใจที่สำคัญหัวข้อในการถ่ายทอดและผู้มีความรู้ในหน่วยที่มีประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ต้องมีการอบรมให้ความรู้ ฝึกฝน นำไปประยุกต์ใช้มีแผนงานมีโครงการรองรับที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาต่อไป

งานปราบปราม จะไม่ค่อยเป็นปัญหาเพราะกองปราบทุกยุคมีภาพการปราบที่ชัดเจนทุกคดีที่เกิดถ้ากองปราบลงไปทำก็จะมีผลที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน สังคมเชื่อถือ แต่ปัญหาที่เห็น คือเรื่ององค์ความรู้ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการนำมาใช้ปราบปรามอาชญากรรม แนวคิดทฤษฎีใหม่มาประยุกต์ใช้ การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการปราบปรามอาชญากรรม เพราะฉะนั้นต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้มีประสบการณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแก้ปัญหาที่พบในสนามมาประยุกต์ใช้และปรับแก้เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติเกิดปัญหาและละเมิดต่อกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ต้องจัดให้มีความพร้อมอยู่ในเกณฑ์ที่พอเหมาะให้ทำงานกับสังคมยอมรับได้ การเพิ่มทักษะของบุคลากรนำบทเรียนในการปฏิบัติมาหาข้อบกพร่องเพื่อให้เกิดการแก้ไข

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

## 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างของกองบังคับการในปัจจุบันเอื้อให้บุคลากรของกองกำกับมีการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนา โดยต้องมีส่วนของการอบรม เทรนนิ่งต้องเอื้อ เพื่อให้เขาฝึกนำปัญหามาเป็นบทเรียนในงานภาคสนาม ถ้าเรามีแผนกเป็นการศึกษา ฝึกอบรม จะช่วยทำให้มีความชัดเจนในการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาและงานจะราบรื่น และหน่วยนี้จะเป็นหน่วยที่รวบรวมองค์ความรู้ไว้ด้วย ซึ่งผู้การได้พูดเรื่องขององค์ความรู้ถือว่าเป็นนโยบายอยู่แล้ว ถ้าทำได้จะทำ

ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ในวัฒนธรรมองค์กรของกองปราบถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดีในการถ่ายทอดประสบการณ์จากพี่ไปสู่น้อง ในปัจจุบันเองท่านผู้บังคับการท่านเป็นพี่ใหญ่ที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ นำการปฏิบัติจากประสบการณ์ตรงไปถ่ายทอด หรือตำราวิจัยชั้นประพจน์เองที่มีความรู้ก็ถ่ายทอดประสบการณ์ไปสู่เพื่อนด้วยกันก็จะช่วยได้เยอะ ถือว่าวัฒนธรรมองค์กรนี้ดีมาก ๆ ที่จะปรับไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรที่ได้รับนั้นไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างเท่าเทียมกันในองค์กรของกองปราบบางคนมีโอกาสบางคนก็ไม่มีโอกาส เจอพี่เลี้ยงดีก็ได้รับการถ่ายทอดที่ดี เจอผู้บังคับบัญชาที่ดีก็ได้รับดี แต่ถ้าเรามีหน่วยโดยเฉพาะที่ได้กล่าวไป ถ้าทุกหน่วยมีปัญหาจะมาเรียนรู้ที่หน่วยรวมก็จะสามารถแก้ปัญหา แต่ละหน่วยก็จะมาถ่ายทอดให้เพื่อนรู้ได้ เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างพี่น้อง ผู้นำขององค์กรมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีภาวะผู้นำและสามารถนำหน่วยและลูกน้องไปสู่ทิศทางต่างๆ ที่หน่วยต้องการได้ กองบังคับการที่ดูแลมีแนวทางมีการร่วมคิดร่วมทำร่วมวางแผนในการปฏิบัติ มีการตกลงใจแนวความคิดร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นำพาองค์กรไปในทิศทางที่อยากให้เป็นโดยผู้นำต้องรับผิดชอบความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความผิดพลาดล้มเหลวหน่วย ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากที่จะกำหนดแนวทางให้สำเร็จกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย ผู้นำไม่ได้กำหนดคนเดียวคือทุกคนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันพัฒนา ภาวะผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ในเรื่องของภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าไม่เมตตาธรรม ไม่ร่วมคิด หน่วยจะไม่สามารถเดินได้ ต้องมีการปรับแนวคิด เจตคติ และทุกคนต้องลงร่วมใจกันแล้วจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ การสื่อสารขององค์กรมีขบวนการในการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกได้รับข้อมูลไปพัฒนาได้ มีการสื่อสารสองทาง ในการโต้ตอบทางด้านโซเชียลมีเดีย โปรแกรมไลน์ ทีมเวิร์ค ทีมเพลย์เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในการทำงาน ก็จะมีการถ่ายทอดในประสบการณ์ในไลน์ซึ่งจะรวดเร็ว มีการประชุม ลงไปทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมทำให้เขากล้าพูด กล้าคิด กล้าแสดงออก ผู้บังคับบัญชาก็เปิดใจยอมรับฟังในปัญหาและการแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นการแชร์การสื่อสารทั้งสองทางหรือทางเดียวก็มีความสำคัญ และมีการเปิดโอกาส กว้างในการให้แสดงความคิดเห็นในการที่จะร่วมกันพัฒนา แนวทางที่จะใช้ส่งผ่านข้อมูลไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้านล่างเช่น ชั้นประทวน ใช้ไลน์กลุ่มเวิร์ค กลุ่มเพลย์ มีอยู่ 90% ที่เข้าถึงซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติก็อยู่ในนั้นด้วยที่จะเข้าถึงไลน์ ทั้งงานบริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติที่ด้วย ผมจะแยกกลุ่มผู้บังคับบัญชา อะไรที่เปิดเพื่อให้ลูกน้องเห็นก็เปิดในช่องเวิร์ค เขาก็จะเป็นกระบอกเสียงในการทำงานให้เราด้วย เป็นการบอกกล่าวให้สื่อมวลชนเห็นด้วย ในเรื่องการสื่อสารเรายังนำข้อมูลไปสู่สื่อมวลชนและประชาชน โดยเฉพาะสื่อทีวี ถ้าอะไรที่เป็นความลับเราก็ไม่บอก ต้องมีลำดับในการสื่อสารเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำไปสู่การเรียนรู้ มีการสนับสนุนเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ทางด้านโซเชียลมีเดีย

การจัดเก็บข้อมูล เซิร์ฟเวอร์ เพื่อจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบในการทำฐานข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการใช้เครื่องมือพิเศษในการสอบสวน เราต้องหามาใช้กันเอง ระบบงบประมาณของตำรวจไม่สามารถนำไปของงบประมาณเองได้ เราต้องหามาใช้เพราะมันจำเป็นเพื่อสนับสนุนในการทำงาน เช่น กล้อง การเช็คข้อมูลทางเทคนิคของโทรศัพท์ บางส่วนก็ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ แต่บางส่วนก็ต้องหามาสนับสนุนเอง เทคโนโลยีก็มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานค่อนข้างเยอะ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ถือว่าดี ท่านผู้การได้จัดสัดส่วนไว้ได้ดี ได้แยกแต่ละกองปราบจะอยู่อย่างไร จัดภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อการทำงาน มีการกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ในเรื่ององค์ความรู้ บรรยากาศ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ มีการจัดเวทีให้หลายเวทีเพื่อให้พวกเขาได้พบปะแลกเปลี่ยนทัศนคติ ตั้งแต่ผู้บังคับการถึงระดับปฏิบัติการ มีการแลกเปลี่ยนมีการประชุม มีการลงนาม เช่น ในภาคใต้ท่านก็ลงไปด้วย เพื่อดูการทำงานทำให้สร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี การให้อำนาจในการตัดสินใจ การให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นได้ เปิดโอกาสให้เขาได้เปิดโอกาสต้องชื่นชม ท่านผู้บังคับท่านให้อิสระด้านความคิด ให้แต่ละกองกำกับเองมีความคิด แต่ท่านจะให้โจทย์มาท่านให้ความเป็นอิสระแต่ละหน่วยไปกำหนดวิธีคิด วิธีปฏิบัติ และพร้อมจะแก้ปัญหาถ้ามีปัญหา เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรได้เป็นอย่างดี การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้รับการสนับสนุนหรือมีวิธีการทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนแปลงของกองปราบมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับการทำได้เยอะมากมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคคลไปดูงานต่างประเทศ มีการอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการพัฒนาในเรื่องแนวความคิดและองค์ความรู้ใหม่ๆ ทำให้เราเกิดความมั่นใจ มีแนวคิดทางด้านวิชาการ มีหลักการต่างๆ เข้ามาให้เมื่อเรานำไปปฏิบัติตามแนวทางทำให้เรามองเห็นภาพเหมือนการทำวิจัยซึ่งแรกๆ เราจะคิดว่าทำไปทำไม แต่เมื่อทำขึ้นแล้วก็จะเห็นประโยชน์ นอกเหนือจากนั้นก็มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้กองปราบมีประสิทธิภาพ มีการไปดูงาน การสร้างเครือข่าย การมอบหมายดาบไปสู่การเข้า AEC เพื่อพัฒนาตนเองไปสร้างประสบการณ์ให้กับตนเอง การพิจารณาความดีความชอบสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะมองถึงเรื่องเนื้องาน และหลายส่วนๆ มีการประเมินจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมาถึงสารวัตร รองผู้กำกับ ไปถึงผู้กำกับแต่ที่ผ่านมาเราทำงานเป็นที่มาจะเห็นเหมือนกันหมด คณะแนจะแทบเป็นเอกฉันท์ มีความชัดเจนอยู่แล้ว และต้องชื่นชมผู้บังคับบัญชาที่จะให้โอกาสให้อิสระเราได้ใช้เด็กและให้รางวัลกับเด็กที่มีความรู้และความสามารถ การให้รางวัลและการลงโทษมีความสำคัญ จะมีความชัดเจนที่สิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะจูงใจและสร้างขวัญและกำลังใจที่จะให้คนทำความดี จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ที่จะทำความดีและพัฒนาตนเองเรื่อยๆ ในการทำงานและผู้บังคับบัญชาเห็นจะทำให้เขา

ได้รับรางวัลและผู้ที่ได้รับรางวัลแล้วก็ทำให้ทีมงานเขาชื่นชมรวมไปถึงครอบครัวด้วย ทำให้เกิดการ พัฒนาตนเองและองค์กรดีมากถือว่ามีความสำคัญมาก เช่นเดียวกับการลงโทษถ้าทำความไม่ดีก็ต้อง ได้รับการลงโทษต้องมีความชัดเจน ทั้ง 2 อย่าง ผู้บังคับบัญชาต้องกล้าที่จะให้รางวัลและลงโทษเพราะ จะส่งผลถึงตัวผู้ปฏิบัติเอง ในส่วนของกองบังคับการต้องการมีหน่วยงานกลางแล้วยังต้องมีผู้นำถือว่าเป็น สิ่งสำคัญ มีภาวะความเป็นผู้นำสูง รับฟังความคิดเห็นทำให้เขาปรับทัศนคติของตำรวจ นำไป ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานใน สังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัตินั้น มีความคิดเห็น

นโยบายทั่วไปโดยให้ความสำคัญกับการ แก้ปัญหาชายแดนภาคใต้ ควบคุมดูแล อาชญากรรม จัดระเบียบสังคม พัฒนา ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้พัฒนาบุคลากรทุกสายการ ทำงาน ต้องสร้างระเบียบกฎหมาย ซึ่งทั้งสองนโยบายสอดคล้องกัน ในส่วนการทำงานเป็นทีม ภาวะ ผู้นำนโยบายเน้นหนักนั้นก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต ซึ่งสอดคล้องให้องค์กรของ กองปราบนั้นพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมี แนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

4.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ สร้างความเป็นเอกภาพทางความคิดของผู้นำทุกระดับต้อง คิดไปแนวทางเดียวกันอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น

4.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความเป็นมืออาชีพยึดหลักธรรมาภิบาล ในองค์กร ให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังและแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้กับองค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อน

4.4 การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาความดี ความชอบและการลงโทษ ต้องมีความชัดเจน ตัวผู้บังคับบัญชาเองต้องมีความพร้อมที่จะเป็น ผู้รับผิดชอบแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีและต้องอยู่เคียงข้าง กับผู้ใต้บังคับบัญชา และทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ได้จะอยู่ที่ผู้นำถ้าผู้นำคิดและผู้นำ พาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและปรับไปใช้ตามเป็นการปรับเจตคติเพื่อให้ทุกคนเห็นตรงกันและมองไปใน ทิศทางเดียวกันจะทำให้กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ในกลยุทธ์ ที่นำมาใช้เราก็แปลงกลยุทธ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมาเป็นของเรา และมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่มัน สามารถผลักดันองค์กรไปสู่การเรียนรู้และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้แต่เราจะเน้นหนักไปที่ ภาวะผู้นำ คือมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กรที่มีลักษณะเอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง มีส่วนร่วมในองค์กรมีการพัฒนาร่วมเปิดโอกาสให้นำผลการแลกเปลี่ยนมาแก้ไขปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่และนำไปพัฒนาต่อยอดเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหลักในการควบคุมอาชญากรรมให้สู่การยอมรับได้ ประชาชนลดความหวาดระแวงด้านอาชญากรรมลงได้ เพราะฉะนั้นเมื่อเรามองเห็นภาพว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไรแล้วสิ่งที่จะต้องมาทำกันจริงๆ ก็คือพัฒนาคน การเพิ่มทักษะทุกอย่างทุกอย่างที่เกิดขึ้นรวมทั้งแนวคิดให้มีทักษะที่มีความชำนาญในแต่ละเรื่องๆ เช่น 5 ลักษณะงานควรมีองค์กรกลางเป็นตัวเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ทั้งหมดเพื่อนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรจะทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาระบบ คือ มีฝ่ายบริหารที่เป็นกองหลังที่จะนำแนวคิดของผู้บังคับการหรือผู้บังคับหน่วยมาเพื่อชี้แจงและขับเคลื่อนให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติและสนับสนุนกำกับติดตามและคอยดูแล รวมไปถึงการพัฒนาสถานที่ ที่พูดในเรื่องของบรรยากาศก็ต้องมีการพัฒนาทั้งด้านกายภาพและทั้งวิถีคิดการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นเพื่อให้ทุกคนส่งเสริมในการทำให้องค์กรไปสู่การเรียนรู้ การพัฒนาในเรื่องสวัสดิการเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในด้านสิทธิต่างๆ ของข้าราชการที่มีสิทธิได้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรร่วมกัน ที่พูดมาทั้งหมดคนทุกคนในองค์กรต้องรู้ว่ากรอบอำนาจหน้าที่ของตัวเองคืออะไร ต้องรู้เรื่องนโยบายของ ตร.ให้ชัดเจน นโยบายของหน่วยเหนือคือกองบัญชาการ ทุกคนต้องรู้นโยบายกองบังคับการที่ตัวเองสังกัดอยู่ว่ากำลังทำอะไรผู้นำจะพาเดินไปในทิศทางใดและก็ให้ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นต้นทุนมิติในการที่จะเดินไปข้างหน้าด้วยกัน นี่คือนสิ่งที่อยากจะเสนอในภาพรวม

## 17. พันตำรวจเอก ไพศาล ศักดิ์สุนทรศิริ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ ฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการปราบปราม

อายุ 53 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 2 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ในฐานะเป็นผู้กำกับฝ่ายอำนวยการดูแลรับผิดชอบงานบริหาร ก็มีในเรื่องของงานด้านกำลังพลที่จะปฏิบัติงานในหน้างานทั้ง 5 ก็จะมีปัญหาเรื่องอัตรากำลังพลกับปริมาณงานที่มีอยู่ คือ สภาพฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบมีปัญหาเรื่องงานสั่ง ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่พอ มีรองสารวัตร 1 คน ชั้นประทวน 1 คน ลูกจ้าง 1 คน แต่ต้องดูแลประสานงานจำนวนปริมาณงานทั้ง 7-8 กองกำกับ จริงๆ ต้องมีรายงานในแต่ละเดือน ในแต่ละสัปดาห์ต้องมีการประมวลผล มีการสรุป มีการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานซึ่งจริงๆ แล้วมันมีงานประจำและงานจร งานสั่งการระดับกองบัญชาการทำให้งานไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อเวลาเพราะคนน้อย ถ้ามีการเพิ่มคนในระดับรองสารวัตรก็ต้องการเพิ่มยกตัวอย่างเฉพาะงานแผนและนโยบาย เป็นเหมือนงานเชิงยุทธศาสตร์ งานจัดทำแผนต่างๆ มันก็มีความสำคัญถ้าส่วนนี้มีปัญหา การประเมินผลงานในแต่ละรอบสัปดาห์ ในแต่ละเดือนที่จะรวบรวมผลงานไปเสนอในแต่ละเดือนก็จะมีผลจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับตรงนี้ด้วย เฉพาะงานฝ่ายอำนวยการ ในภาพรวมของกำลัง ในกรณีปฏิบัติงานพิเศษด้านถวายความปลอดภัย อารักขา การจัดกำลังที่จะไปปราบปราม กรณีสืบสวน สอบสวน ติดตามตามหมายจับในเรื่องของการชุมนุมทางการเมืองก็มีการระดมเอาเจ้าหน้าที่ของแต่ละกองกำกับต่างๆ ที่รับผิดชอบงานป้องกันปราบปรามไปใช้ ก็ทำให้งานป้องกันปราบปรามก็ลดประสิทธิภาพลง ขาดความต่อเนื่อง เพราะบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นอีกจุดหนึ่งที่ทำให้มีการพัฒนาตนเองส่งเสริมต่อการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างงานด้านนี้ถือว่าเป็นเรื่องการพัฒนา เป็นเรื่องของงานฝ่ายอำนวยการ เป็นเรื่องงานแผนและงานนโยบายซึ่งจริงๆ แล้วการริเริ่มการที่จะจัดโครงการเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของเรา เราไม่สามารถที่จะริเริ่มเองได้ โดยมีประสิทธิภาพมากนัก เพราะว่าจะต้องรองรับจากข้างบนมันเกี่ยวข้องกับงบประมาณ อย่างไรก็ตามบุคลากรของเราในอดีตมีการพัฒนาทักษะ มีการพัฒนากันอย่างต่อเนื่องจากรุ่นแล้วรุ่นเล่าจนสู่ปัจจุบัน ก็สามารถปฏิบัติงานไปได้ ถ้าถามว่าในระบบสมัยใหม่การสืบสวนสมัยใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือแม้กระทั่งเทคนิควิธีการแก้ปัญหาสมัยใหม่เราก็จำเป็นต้องนำมาใช้ถ้าเราสามารถมีการพัฒนาตนเองได้ มีการพัฒนาสามารถจัดโครงการฝึกอบรมเองได้ เราก็สามารถพัฒนาบุคลากรได้ต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ยกตัวอย่างระบบสอบสวน ในระบบสายตรวจก็มีการพัฒนายุทธวิธี **Contract and Cover** ก็มีการฝึกและมีการทบทวนเจ้าหน้าที่ของเราก็เกือบประมาณ 80-90% ก็ริเริ่มโดยท่านผู้บัญชาการ รวมทั้งการฝึกอบรมตำรวจรับใช้ชุมชน เริ่มโดยกองบังคับการสอบสวนกลาง เจ้าหน้าที่ที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการซึ่งหน่วยนี้ไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงเราก็ใช้เหมือนการระดมพลช่วยเป็นหน่วยเฉพาะกิจ

วัฒนธรรมขององค์กรสิ่งที่คุณปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อย่างเช่น วิธีการให้ฝึกอบรมมันก็เกิดการเอาทักษะจากการฝึกไปใช้ปฏิบัติเมื่อเรามีการขยายจากคนที่ได้รับการฝึกไปยังคนที่ไม่ได้รับการฝึกมันก็จะได้รับทักษะไปในเนื้องานมันก็จะเกิดการเรียนรู้ นอกจากนั้นในกองบังคับการปราบปรามก็จะได้มีการริเริ่มชุมชนนักปฏิบัติก็หมายถึงว่าคนที่มีความรู้วิธีการแก้ปัญหา คนที่มีทักษะในการตัดสินใจ เทคนิคการแก้ปัญหาโดยการรวมตัวกันเป็นเหมือนกับว่าชุมชนนักปฏิบัติและองค์ความรู้นั้นก็มาใช้ในการพัฒนา ตอนนี้เราใช้เรื่องของของการรายงานผลทางระบบออนไลน์การติดต่อสื่อสารทางไลน์ใช้ทางการปฏิบัติด้วยและการรายงานด้วย ก็กระจายงานกันออกไปเราก็สามารถรายงานได้ตลอดเวลาที่เห็นได้ผลก็เรื่องของของการรายงานการจับกุมตามหมายจับ การรายงานสถานการณ์ชุมชนทางการเมือง ทำให้เราทราบถึงสถานการณ์ข้างนอกทำให้เราเตรียมแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาเมื่อมีการสั่งการ ตัวผู้นำในองค์กรมีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะท่านผู้บังคับการตลอดระยะเวลา 2 ปี ที่ได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่กองปราบท่านก็มีการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ให้มีการสนองต่อนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาในเรื่ององค์ความรู้ ตัวบุคลากรก็จะมีการผลักดันโดยการให้ตำรวจโดยเฉพาะระดับหัวหน้างานในแต่ละกองกำกับให้ไปดูงานที่ต่างประเทศ เมื่อเดือนตุลาคม 2555 ก็มีการไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะเรื่องตำรวจรับใช้ชุมชน ผู้กำกับแต่ละกองกำกับก็ได้รับการสนับสนุนให้ไปดูงานตรงนี้รวมทั้งผู้ปฏิบัติก็ได้รับการคัดเลือกไปได้ไปเรียนรู้ถึงระบบงานของตำรวจชุมชนของญี่ปุ่น ในปี 56 ไปดู 2 ประเทศ ไปประเทศอังกฤษ ดูในเรื่องตำรวจชุมชนในการแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายและไปประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ดูงานระบบงานตำรวจชุมชนที่นิวซีแลนด์ และดูระบบการบริหารจัดการสารสนเทศของอาชญากรรมระบบซีมิคซ์ ออสเตรเลียเป็นระบบการบริหารจัดการคดีส่วนการสื่อสารงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติมีการติดต่อสื่อสารกันแบบสั่งการถ้าสั่งการแบบบนลงล่าง แต่ถ้ารายงานเป็นแบบล่างขึ้นบน ช่องทางในการติดต่อสื่อสารมีการส่งข้อมูลเชื่อมโยงท่านผู้การจะมีการประชุมเป็นการประชุมในส่วนของการแก้ปัญหา การรับฟัง การประชุมจากระบบที่เรียกว่า วีดีโอ Conference เป็นการประชุมผ่านระบบทางไกลจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติผ่านมาที่กองบัญชาการและลงมาที่กองบังคับการ ท่านผู้การก็มีการจัดประชุมเพื่อรับทราบนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หลังจากประชุมเสร็จก็จะมีการประชุมสั่งการให้ตัวแทนแต่ละกองกำกับให้รับทราบและนำแนวทางไปปฏิบัติ และก็มีมีการรายงานกลับขึ้นมาในรูปแบบเอกสารรายงาน เช่น การสืบสวนเราที่มีการใช้ระบบไลน์รายงาน เทคโนโลยีในการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้มีอินเทอร์เน็ตในการจัดเก็บในการกระจายข้อมูลข่าวสาร ส่วนในศูนย์ข้อมูลกองปราบเป็นเจ้าภาพในเรื่องนี้ มีบุคลากรที่มีความรู้ในการแก้ไขปัญหา เรื่องเทคนิคการพัฒนาไกลบริหารข้อมูลต่างๆ ทำให้ในแต่ละกองกำกับแต่ละแผนกสามารถสื่อสารกันได้หมด

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการประชุมมีการบริหาร  
สั่งการ ส่วนนอกการประชุมก็เป็นบรรยากาศเหมือนการผ่อนคลายเป็นการทำงานในเชิงปฏิบัตินอก  
สำนักงานไม่มีการควบคุมมากนักเป็นลักษณะของการอิสระในความคิดในการแก้ปัญหาทุกอย่างก็เป็น  
การลักษณะมุ่งความสำเร็จของงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม การมอบหมายอำนาจหน้าที่  
ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสให้เขาได้ตัดสินใจให้กำหนดแนวทางในการทำงานนั้นให้สำเร็จ โดยให้แต่ละ  
กองกำกับไปคิดเทคนิคการทำงานใหม่ๆ ส่วนการกระจายอำนาจก็ลงไปในระดับที่กองกำกับก็สามารถ  
ที่จะคิดและตัดสินใจได้โดยที่มีผู้กำกับแต่ละกองกำกับเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติส่วนเทคนิคการ  
แก้ปัญหาแต่ละกองกำกับถ้าไม่สามารถแก้ปัญหาก็จะมีฝ่ายอำนวยความสะดวกทำให้โดยก็จะรองผู้  
บังคับการเข้ามาช่วยโดยเฉพาะงานที่ไม่มีเจ้าภาพก็จะร่วมคิดร่วมทำเพื่อแก้ปัญหาก็เป็นการประชุม  
เพื่อแก้ปัญหาในภาพรวม ส่วนการจูงใจในเรื่องของการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานท่านผู้บังคับการก็  
จะมีมิติในรูปแบบใหม่ๆ จะไม่มีการใช้นโยบายแบบ **Top Down** มากนักแต่ก็จะมีให้แต่ละกอง  
กำกับมีการนำเสนอแบบ **Bottom Up** ขึ้นมาได้ การตัดสินใจเขาสามารถตัดสินใจได้เลยเพราะ  
รับผิดชอบในแต่ละพื้นที่อยู่แล้ว การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ก็จะเป็นไปด้วยดี บุคลากรเข้ามาใหม่ๆ  
ก็สามารถปรับตัวได้เฉพาะคนที่มีความวิสัยทัศน์ มีแนวคิดการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ก็สามารถโน้มน้าวให้  
คนเข้ามาทำงานในกองปราบก็สามารถทำงานได้พออยู่ได้สักระยะก็สามารถที่จะเพิ่มสมรรถนะของ  
ตัวเองได้อีกระดับหนึ่ง มีการสนับสนุนพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะมีการคัดเลือกพนักงาน  
ข้าราชการตำรวจไปพัฒนาระบบของงานตำรวจใหม่ๆ ในต่างประเทศ โดยการไปศึกษาดูงานที่ประเทศ  
จีนก็คัดเลือกตำรวจแต่ละกองกำกับๆ ละ 2 คน มีการพัฒนาอย่างทุกระดับเป็นการกระจายระดับ  
สารวัตร รองสารวัตร ชั้นประทวน และทั่วถึงทุกกองกำกับ ส่วนการให้รางวัลการพิจารณาความดี  
ความชอบ มีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ให้ความยุติธรรม มีการพิจารณาโดยเฉพาะตำรวจที่ผ่านเกณฑ์  
จะมีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ ดี ดีเลิศ และต้องแก้ไข ก็จะมีรูปแบบในการประเมินที่สำนักงานตำรวจ  
แห่งชาติกำหนดไว้ ที่นอกเหนือคือกองปราบจะมีการมอบรางวัลในแต่ละปี มอบรางวัลคนดีศรีกอง  
ปราบมอบให้ตำรวจที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ก็จะมีตำรวจดีเด่นเพิ่มขึ้นมา ก็จะคัดเลือกตำรวจแต่ละ  
กองกำกับที่มีผลงานดีเด่นขึ้นมา ผลงานตำรวจรับใช้ชุมชน สืบสวนดีเด่น ฝ่ายอำนวยความสะดวก  
ก็มีมอบรางวัลและประกาศ ซึ่งจะสนับสนุนให้คนได้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นสิ่งหนึ่งที่ตำรวจให้  
ความสำคัญตำรวจที่ได้รับประกาศและได้รับมอบโล่ เขาก็จะมีความภาคภูมิใจในรางวัลที่เขาได้รับ มี  
การพัฒนาตนเองให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสมกับเป็นตำรวจมีอาชีพ การจัดการความรู้  
องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีการจัดเก็บในรูปแบบโดยผู้การมีการประชุม และมีการซักซ้อม มีการเน้นย้ำอยู่  
ตลอดในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในแต่ละเดือนกองกำกับต้องเข้ามาประชุมบริหารประจำแต่ละ

เดือนก็มีการตรวจสอบปริมาณงานที่ค้าง ปริมาณการจับกุมผลงานประสิทธิภาพ บางเนื้องานก็จะมีตัวชี้วัดเป็นตัวกำกับตามสำนักงานตำรวจแห่งชาติกำกับเป็น KPI ผลที่ได้รับเราเองการจัดเก็บในรูปแบบผลงาน ตัวคำสั่ง ตัวรายงาน ภาพกิจกรรมที่มีการปฏิบัติมีการรวบรวมเป็นระบบ ภาพมีการร้อยเรียงเป็นเนื้อหาที่ทางผู้กำกับทำในลักษณะเป็นเอกสารศึกษาเพื่อให้ตำรวจได้เรียนรู้และสามารถเผยแพร่ไปยังองค์กรหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้รับรู้ถึงการปฏิบัติงานในแบบตำรวจรับใช้ชุมชน มีการเผยแพร่ทั้งในรูปแบบของเอกสารตำราวิชาการ ในรูปแบบของเว็บไซต์ แบบเว็บเพจ การให้บุคลากรตำรวจมีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้นในระบบทั้งหมด คือ ตรงนี้จากประสบการณ์ที่อยู่มาหลายหน่วยงานพอมาสัมผัสกับงานตรงนี้การที่ตำรวจจะมีโลกทัศน์และการพัฒนาตนเอง มีอยู่ 2 ส่วน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาและส่วนของตัวตำรวจเอง ตำรวจในกองปราบ หนึ่งในนั้นกว่าคนเราก็จะดูแลในเรื่องการทำงาน การสั่งการมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน อีกส่วนหนึ่งก็มีการพัฒนาตำรวจด้วยตัวเขาเอง มีการสอนงาน มีการชี้แนะเขาก็สามารถได้รับการชี้แนะโดยตรงการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานโดยตรง อีกส่วนหนึ่งก็เกิดจากการพัฒนาตัวเองที่จะไปศึกษาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ภายนอก สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสอบสวนกลางมีการวางกรอบวงแนวคิดและวิสัยทัศน์ของการพัฒนา เชื่อว่าตำรวจก็เรียนรู้อยู่ในกรอบในระดับคืออยู่แล้ว ส่วนของการทำงานเป็นทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้งานมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จของงานในภาพรวมขององค์กร ถ้าบุคลากรมีการเรียนรู้ของการทำงานเป็นทีมมันจะส่งผลผลิตที่สำเร็จมากกว่าที่ทางราชการได้มีการกำหนดขึ้นมา ยกตัวอย่างเช่น งานบางอย่างใช้คนทำงานและมีงบประมาณรองรับแต่งานบางอย่างไม่มีงบประมาณรองรับแต่สามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ตำรวจที่มีความร่วมมือประสานที่สอดคล้องกับชุมชน ตรงนั้นมองว่าถ้าตำรวจใช้ทักษะการทำงานเป็นทีมไม่ว่าจะทีมตำรวจเองหรือทีมกับหน่วยงานภายนอกแม้กระทั่งในชุมชนก็สามารถแก้ปัญหาได้ภายใต้งบประมาณมาอยู่อย่างจำกัด เพราะฉะนั้นมองว่าในเรื่องนี้กองปราบเองก็มีการส่งเสริมการทำงานในเรื่องของทีมงาน การแก้ปัญหาการคลี่คลายคดีของชุมชนที่มีปัญหาในระดับวิกฤติ บางชุมชนชาวบ้านก็มีความร่วมมือที่ดี พอชาวบ้านไว้ใจก็เริ่มเข้ามาให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหาของชุมชน การทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้เขาได้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ปฏิบัติเอง มีแนวทางในการปฏิบัติงานในชุมชนมีแนวทางไว้อยู่แล้วเราได้รับการปลูกฝังเทคนิคการรับใช้ชุมชน เรียกว่าเทคนิคชาวามีการแสกนปัญหาต่างๆ มีการประเมิน มีการประชุมระดมสมองมีการร่วมกับชาวบ้านเพื่อลงมือปฏิบัติและมีการประเมินผล แต่ละกองกำกับก็ตั้งชุดขึ้นมาทำงานเพื่อตอบสนองของชุมชนที่มีสภาพปัญหาต่างๆ กำหนดให้มาสอดคล้องกับทีมก็จะได้โมเดลขึ้นมา เช่นที่ สตูลมี 1 ทีมพอทำงานได้ผลมากก็นำมาทำเป็นโมเดล ตัวอย่างเพื่อพัฒนาต่อกับชุมชนที่อื่นได้

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

นโยบายทั่วไป และเน้นหนักส่งผลและเชื่อมต่อการพัฒนาของปราบปรามไปสู่การเรียนรู้ โดยได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติบรรจุนำเรื่องการพัฒนาชุมชน พยายามที่จะเอาเนื้อหาของตำรวจไว้ในแผน 10 ปี ตั้งแต่ปี 2555 ไปเราก็ยึดเป็นแนวเพื่อนำไปปรับใช้ชุมชนตลอด ในปี 57 ก็จะลงไปโรงเรียนจะไปคัดเลือกโรงเรียนที่น่าจะเป็นโรงเรียน ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย ตอนนี้ได้ 47 แห่งแล้ว พอปี 57 เราก็จะเริ่มสำรวจเป็นการสำรวจเกาะติดปัญหาหลังจากนี้เราก็จะลงลึกในเรื่องของการแก้ปัญหา ก็จะเน้นในเรื่องของเด็กที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน เด็กที่ขาดโอกาส เด็กที่มีความประพฤติมีโอกาที่จะพัฒนาไปเป็นปัญหาทางสังคม ทางกองปราบก็ยึดถือโดยเฉพาะนโยบายชุมชน

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

กองปราบเรามีจุดเด่น คือ เรามีภารกิจในเรื่องการปราบปรามอาชญากรรม โดยเฉพาะทางในเรื่องของผู้มีอิทธิพล และมีมือปืนรับจ้างและในกลุ่มของมีพฤติกรรมอาชญากรรมข้ามชาติ กลุ่มค้ายาเสพติด กลุ่มค้าอาวุธสงคราม จากจุดเด่นตรงนี้ ในช่วงก่อนที่จะเตรียมเข้าสู่ AEC ทางกองปราบก็เตรียมในเรื่องของการเปิดประตูสู่การรุก AEC เรามีการเชิญตำรวจที่เป็นทูตในประเทศ AEC เข้ามาประชุมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาในลักษณะของการร่วมมือกันทางอาญา เช่น ระบบการติดตามจับผู้ต้องหาแล้วหลบหนีข้ามพรมแดน การติดตามแบบที่เป็นระบบที่เชื่อมกันแล้วข้ามพรมแดนได้ คือ เนื่องจากในระบบของกฎหมายถ้าเป็นความผิดทางอาญา ก็สามารถมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และสามารถร่วมกันจับกุมตามหมายจับ มันก็สามารถที่จะพัฒนาระบบตรงนี้เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เรียกว่าเป็นระบบการร่วมมือที่เป็นทางการ แต่การประชุมตรงนี้ยังเป็นการประชุมที่ไม่เป็นทางการและเป็นการประชุมร่วมกันที่ตรง แต่การปฏิบัติกลไกจริงๆ ต้องผ่านระบบกองบังคับการต่างประเทศ ซึ่งระบบกองบังคับการต่างประเทศจะเข้าจะต้องผ่านขั้นตอนอีกเยอะ เราก็มีการประชุมเพื่อลดขั้นตอนต่างๆ เพื่อหาวิธีการต่างๆ ที่ให้เร็วขึ้น เป็นการประชุมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น แนวทางการพัฒนาควรที่จะสร้างความพร้อมต้องเตรียมความพร้อมไปสู่ AEC เพื่อให้ความรู้ประเด็นถัดมาก็คือการเตรียมความพร้อมนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยโดยเฉพาะเพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสารในการปฏิบัติงาน ต้องสร้างความร่วมมือภายนอกองค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้การก็เหมือนกับว่ามีการประชุมอย่างต่อเนื่องมีการคิดไปในอนาคตล่วงหน้าถึงสิบปี แต่ตัวองค์กรยังอยู่กับที่ ตัวโครงสร้างหน่วยงานยังอยู่กับที่จริงๆ แล้วแต่ในเรื่องการจับกุมอาชญากรรม ภัยคุกคามจากต่างประเทศและหลบหนีการจับกุมมาอยู่บ้านเราชุกชอน

แม้กระทั่งเป็นแหล่งฟอกเงิน องค์กรรมาเพียต่างๆ หรือแม้กระทั่งในเรื่องของความร่วมมือกับต่างประเทศในการจับกุมผู้ต้องหาในแต่ละปีและในแต่ละประเทศก็มีการร้องขอให้เราจับกุมแต่เราไม่สามารถทำได้ เพราะข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงบประมาณ เรื่องกำลังพล แต่เราก็สามารถที่จะทำได้ในเรื่องของ ผมให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ ด้วยกัน คือ 1) มีการฝึกอบรมด้วยกันเฉพาะตำรวจที่ทำงานร่วมกัน ตำรวจ CID คือ ตำรวจสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมที่เป็นอาชญากรรมที่เรียกว่าในกลุ่ม AEC เป็นปัญหา ยกตัวอย่างปัญหาอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ กลุ่ม AEC ก็จะมีปัญหา ที่นี้ว่าตัวผู้ต้องหาที่มีหมายจับเราก็สามารถจับกุมได้เหมือนกัน กองปราบก็สามารถจับกุมได้ไม่ใช่เฉพาะ ปอท. ที่นี้เราจะจับกุมได้เราก็ต้องมีเครื่องมือ เทคโนโลยีมีข้อมูล เรานำข้อมูลของแต่ละประเทศที่เป็น AEC เข้ามาเพื่อให้ตำรวจของเขาเข้ามาทำงานในประเทศของเราเราก็สามารถร่วมกันในการทำงานโดยตรง ตัวงบประมาณ การสนับสนุนก็ต้องดูว่าจะใช้วิธีการอย่างไร ที่ผ่านมาก็ใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการไม่ว่างบประมาณของเราหรืองบประมาณที่ประเทศเขาติดตามมา ที่ผ่านมาเป็นกรณีปัญหาที่ไม่เป็นทางการของเราจะใช้มากที่สุดมากกว่าการแก้ปัญหาที่เป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงการต่างประเทศร้องขอให้ติดตามผู้ต้องหาเป็นหมื่นๆ ราย มาถึงกองปราบแล้ว เช่น ผมก็มีหนังสือประสานความต้องการแจ้งมาอยู่ในมือ 30-40 เรื่องมันไม่คืบหน้า เพราะว่ารระบบข้อมูล ระบบแชร์ลิงข้อมูล ระบบตรวจสอบโปรไฟล์ งบประมาณที่จะลื้อหมุนออกไปก็ต้องใช้งบประมาณสนับสนุน ใช้คน จริงๆ แล้วก็ให้หมดแต่ตรงนี้ต้องกลับมาคิดว่าอะไรคือจุดปัญหา และเราจะแก้ปัญหาได้ด้วยอะไร การเงินก็ต้องมีงบประมาณเฉพาะในการติดตาม การแก้ปัญหาในเรื่องของตัวบุคลากร เราก็ต้องมีบุคลากรรองรับโดยตรง หรือจะแก้ในเรื่องของระบบกฎหมายที่แตกต่างกันก็ต้องเป็นข้อตกลง มีระเบียบปฏิบัติที่ใช้ร่วมกัน พอมีก็สามารถใช้ได้เลย เจ้าหน้าที่ก็ไม่เกิดความขลุกขลัก

## 18. พันตำรวจเอก อธิป แทนนิต

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้กำกับการ ฝ่ายปฏิบัติการพิเศษ กองบังคับการปราบปราม

อายุ 43 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 11 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ในส่วนของกองปราบ แต่ละกองกำกับหน้าที่มีไม่เหมือนกัน หลักๆ คือ การถวายความปลอดภัย จะเห็นได้ว่าเข้ามาเกี่ยวข้องกับกองกำกับทางด้านรถสายตรวจ จะมีการประสานงานกันระหว่างกระทรวงต่างประเทศต่างๆ ในกรณีที่แตกต่างกันประเทศมาเยี่ยมเยียน เพื่อจัดรถนำขบวนในการนำบุคคลสำคัญไปยังสถานที่ต่างๆ ให้ทันตามกำหนดการของรัฐบาลนอกเหนือจากถวายความปลอดภัยจากพระเจ้าอยู่หัว ฯลฯ ประเด็นรถสายตรวจ ปัจจุบันใช้รถเช่า เป็นรายปี สมรรถนะที่รับมาเป็นที่น่าพอใจมีสมรรถนะสูง เช่น BMW Camry Altis ใช้แก๊ส ประหยัดพลังงาน เรื่องวัสดุอุปกรณ์ผมว่าไม่มีปัญหา แต่ปัญหาจะอยู่ในเรื่องของบุคคลากร มีอายุ 50 Up อายุสูงเกณฑ์เฉลี่ย ซึ่งตามเกณฑ์กลางอยู่ที่ 35 ผู้ที่จะอยู่รถสายตรวจ ถ้าเกินกว่านี้จะต้องไปทำหน้าที่อื่นแทน หลายคนเกษียณหลายคนออกย้ายไปอยู่ที่อื่นเพราะได้ยศตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้คนขาดช่วง อัตรากำลังของเรามีน้อย การปฏิบัติหน้าที่ยังไม่เกิดอุปสรรค แต่ผมมองว่าบุคลากรด้านนี้ต้องมีร่างกายที่พร้อม และมีความว่องไว ถ้าเหตุเกิดบางทีก็อาจไม่สามารถควบคุมได้ รถวิ่งได้แต่คนกับรถมันไม่เหมือนกัน แต่เรามีการฝึกมีการเทรนนิ่งตลอดเวลา มีการออกกำลังกาย

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะองค์กรที่เกิดการเรียนรู้ ในยุคของผู้การพงศ์พัฒน์ ฉายาพันธุ์ ได้มีการพัฒนาแบบกลับหลังหัน แบบตรงข้ามทำเป็นแบบเชิงรุก ท่านนำองค์กรโดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ทั้งในหน่วยและนอกหน่วย หรือส่งไปศึกษาต่างประเทศในหลายๆ หลักสูตรและนำความรู้มาถ่ายทอดมาใช้งานจริง เช่น คดีคนดังที่ชลบุรี คดีก้านนเป๊าะ คดีล่าสดจับมาเพียงระดับโลก เราก็ได้รับความรู้มาจากการไปดูงาน ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรุก โดยการทำงานยุคเก่าตำรวจรอเหตุเกิด เป็นการทำงานเชิงรับ แต่ถ้านโยบายตำรวจรับใช้ประชาชน ไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดให้ความร่วมมือ ลดการความหวาดระแวง เพราะผลงานวิจัยคนไม่ค่อยชอบตำรวจ ด้วยมนุษย์ชอบความเป็นอิสระ ยิ่งตำรวจในอดีตกลั่นแกล้งประชาชน จับผิดตัว ทำวิสามัญบ้างอะไรบ้าง ผู้บังคับการจึงปรับนโยบายใหม่ให้เป็นการทำงานเชิงรุก ทำยสุดแล้วเขากับเราก็ต้องช่วยกันลดปัญหาในทุกด้าน เพราะฉะนั้นภาพลักษณ์หลังจากนี้จะดีขึ้น ชักพักหนึ่งถ้าเราทำทั้งองค์กรตำรวจจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ประชาชนรักเรา มีการนำสิ่งที่ดีมาจากต่างประเทศ ก่อนปี 53 น้องทำตามพี่ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ แต่ปัจจุบันการทำงานเป็นแบบตรงข้ามเป็นองค์กรที่ทุกคน ท่านผู้การพูดว่าการบริหารงานใช้ระบบกึ่งทหาร แบบจากบนลงล่างแต่หลังจากเราปฏิวัติองค์กร ปี 53 เราจะใช้ระบบการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น เพราะเขาเป็นคนส่วนใหญ่ แต่ทำยฐานพวกนี้ขึ้นประทวน เขามีโอกาสพบปะประชาชน สัมผัสมาก กองปราบจึงเปลี่ยนแนวการทำงานให้ตำรวจขึ้นประชาชนหลังจาก

สัมผัสประชาชนมาแล้วก็ให้มาบอกเราว่าประชาชนเขาต้องการอะไร เป้าประสงค์คือประชาชน และเราก็นำมาวางแผน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของประชาชน ณ ปีนั้นๆ ตำรวจต้องพัฒนาโดยเฉพาะ AEC เพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผู้การมีการทำความร่วมมือกับต่างประเทศเยอะมาก เช่น ไปดูต้นแบบที่โมร็อกโค และนำมาเป็นหลักในการทำงาน ต้องแข่งกันทำงานให้ใกล้เคียงกับเอกชน เราต้องดูประชาชนเป็นตัวตั้ง ภาวะผู้นำส่งเสริมให้องค์กรไปสู่การเรียนรู้ 100% การติดต่อสื่อสารภายในกองบังคับการปราบปรามก่อให้เกิดการเรียนรู้ 100% เหมือนกัน มีการใช้ไลน์ จากอดีตการส่งการใช้หนังสือเป็นการส่งการสัปดาห์หนึ่งก็ไม่ถึง แต่เดี๋ยวนี้อมีการส่งการโดยไลน์ ทำให้มีการพัฒนาไปอย่างมาก ผมเชื่อว่ากองปราบมีการสื่อสารได้ดีในทุกระดับชั้น เป็นกลุ่ม เป็นระดับทำให้การสื่อสารได้ตลอดเวลา ความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีเทคโนโลยีให้สนับสนุนในการศึกษาค้นคว้าในปัจจุบันเกี่ยวกับการค้นคว้าเพิ่มเติม มีการใช้อินเตอร์เน็ตเข้าสู่ข้อมูลมีระดับชั้นในการเข้าเว็บไซต์ และมีเว็บเฉพาะชื่อศูนย์กลางข้อมูลกอง บชช มีทุกตำรา ทุกศาสตร์ ทุกคนสามารถเข้าไปได้ มีทุกงาน มีงานจากผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ และในประเทศ มีเฟสบุ๊ค ทำให้ผู้ใช้ง่ายในการ Upload ข้อมูล Data

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้บ่อย ซึ่งบุคลากรเรายังไม่เพียงพอ หลังๆ การทำงานออกนอกพื้นที่ การเทรนงานมีน้อยมาก ไม่ค่อยมีโอกาสเพราะสถานการณ์ด้านนอกมีปัญหา เช่น ม็อบ ถ้าท่านมาเราก็ต้องออกไปให้ความปลอดภัย การเมืองไม่เอื้อที่ให้บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้วย สถานการณ์ภายนอกไม่เอื้อ แต่ถ้าภายในเรามีเวลา มีสถานที่พร้อมก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ในองค์กรเราดีอยู่แล้ว การปฏิบัติงานกองปราบเอื้อให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ 100% ท่านผู้การได้มอบอำนาจให้ ถ้าเป็นเรื่องที่ทำเพื่อประชาชนก็มอบให้ผู้กำกับท่านไม่ชี้หน้า แต่มีนโยบายที่มีความเป็นธรรมไม่เอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง เรื่องของการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลดีมาก ให้งบประมาณในการฝึกยิงปืน ส่งไปดูงานต่างประเทศ ถ้ามีเวลาจะเติมเต็มให้ตลอด ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพิจารณาการให้ความดีความชอบก็มีการให้รางวัล เลื่อนขั้นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งดีมาก มาจากผู้กำกับพิจารณา ท่านผู้การก็มอบให้เลย การจัดการความรู้ที่มีในตัวบุคคลหรือในองค์กรมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีการถ่ายทอดเป็นแบบระบบราชการ ในแต่ละกองกำกับซึ่งไม่เหมือนกัน บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากถึงแม้จะอายุมาก แต่ถ้าเราให้ความรู้เขาให้เขาปฏิบัติจริงก็สามารถเปลี่ยนแนวความคิดเขาได้ เน้นในการฝึกปฏิบัติพัฒนาตนเอง บุคลากรมีการเปิดโลกทัศน์เน้นให้เขาได้กระตุ้นได้มองโลกในมุมกว้างกว่าเดิม สนับสนุนครับ ผมก็โดนไป 3 ครั้ง คือ อเมริกา แคนาดา และยุโรป ซึ่งท่านได้ให้โอกาส และน้องๆ พวกสารวัตร ก็ได้ไป เช่น สิงคโปร์ อินโดนีเซีย หลายรุ่นแล้ว ฮองกง ญี่ปุ่นก็ไปกันมาแล้ว สลับกันไปทั้งองค์กร การทำงานเป็นทีมมีการสนับสนุนให้เกิดเพื่อความมี

ประสิทธิภาพ เพราะการทำงานของเรานั้นต้องเป็นทีมเท่านั้นในปัจจุบันไม่เหมือนสมัยก่อน ที่มีแต่พระเอก เพราะปัจจัยทั้งหมดต้องทำงานเป็นทีมทั้งนั้น เช่น ทีมวางแผนหาข้อมูลจากพื้นที่ ชุดสืบสวน ชุดจับกุม ข้อมูลแต่ละคนก็จะรู้เท่าที่รู้ หัวหน้าหน่วยต้องรู้ทั้งหมด ในแต่ละทีมก็จะกำหนดเป้าหมายแนวทางการทำงานซึ่งบางเรื่องอาจเปิดโอกาส บางเรื่องก็ไม่เปิดโอกาส เนื่องจากกฎหมายกำหนดไว้ เช่น พนักงานสอบสวนต้องสอบสวนคนอื่นเข้าไปยุ่งไม่ได้เขาจะใช้ดุลยพินิจ เราจะเน้นไปทางด้านจับกุม สืบสวน ถวายความปลอดภัย

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 มองว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ออกมา เทิดทูนสถาบันชาติ พระมหากษัตริย์ และรับใช้ประชาชน มันก็สอดคล้อง ท่านมีการจัดระเบียบใหม่ต้องผ่านไอที มีวีดีโอคอร์สเฟอร์เร้นท์ เป็นการกระตุ้นเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งเอื้อให้เราเรียนรู้ให้เราขยันขึ้นเพื่อทำงานให้ประชาชนเป็นการทำให้ตำรวจเรามีวินัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่มีนโยบายของ ตร. แบบนี้เพื่อให้เราค้นหาข้อมูล มันสอดคล้องกันครับ

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

มันคิดได้แต่ไม่รู้ว่าการอยู่ในตำแหน่งมันมีปัจจัยอีกหลายๆ อย่าง ในการที่คนๆ หนึ่ง จะทำงานได้ดี หรือภาวะผู้นำของผู้คนหนึ่ง เป้าประสงค์มันต้องชัดและปฏิบัติตามผมมองว่าระบบราชการไม่ต่างกับเอกชน เพราะฉะนั้นนโยบายของหน่วยเหนือที่สั่งลงมาเราก็ต้องปฏิบัติ แต่กรอบระยะเวลาที่เราจะทำงานมันเป็นเวลาเท่าไร ประเด็นตรงนี้ผู้ปฏิบัติไม่ทราบ หัวหน้าหน่วยระดับล่างก็คิดตั้งเป้าหมายไม่ได้ วาง **Action Plan** ไม่ได้ อาจต้องมีการทำวิจัย และนำไปเสนอผู้การและเสนอหน่วยเหนือต่อไป แต่เราในฐานะผู้นำหน่วยต้องใช้เวลาเท่าไร ซึ่งบริษัทเอกชนซื้อไอทีต้องรู้ แต่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอนาคตจะเกิดเหตุการณ์อะไรเพราะระบบตำรวจปัจจุบันเข้าไปผูกอยู่กับการเมือง นโยบายของการเมืองมายังไง นายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการจัดวางกำลังพล และมีตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมด้วย ต้องดูนโยบายเขาว่าให้ความสำคัญเป็นแบบไหน แต่นโยบายของตำรวจเป็นการทำงานเชิงรุก

ข้อเสนอแนะ ตำรวจมีความรู้ด้านการบริหารองค์กรน้อยมาก เราจะเก่งนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ เราไม่มีความรู้ด้านบริหาร ไม่ว่าจะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การตลาด ถ้าผมมีโอกาสเติบโต เราต้องมี **Consult** ที่ปรึกษาที่ดี เพื่อบริหารจัดการ คน และองค์กร และมีการวางแผน นำไปสู่การปฏิบัติ และต้องไปรับใช้ประชาชน ให้ทันต่อความต้องการ ณ ปีนั้นๆ ตำรวจไม่เคยทำโพลล์ถามประชาชน ต้องมีความยิ้มแย้มแจ่มใส ให้คำปรึกษา เป็นที่พึ่งของเขาได้ ต้อง

มีการช่วยชาวบ้าน ประสานงานให้ในทุกๆ เรื่อง โครงการตำรวจรับใช้ชุมชน ซึ่งจะเป็นมิติใหม่ขององค์กรตำรวจเลย อยากผลักดันให้มีทั่วประเทศ เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรซึ่งไม่เพียงพอ สนงตำรวจแห่งชาติต้องเข้ามาจัดระบบ ให้การทำงานในแต่ละองค์กรมันต่อเนื่องต้องดูเรื่องการโยกย้ายไม่ให้สมองไหล ซึ่งปัจจุบันเราไม่เก่งด้านบริหาร เราจึงต้องมี **Consult** ต้องมีการฝึกที่ดี เพื่อไม่ให้เกิดการเสียชีวิต บางทีสื่อก็ต้องทราบบ้าง

## 19. พันตำรวจเอก สุวัฒน์ แสงน่วม

ตำแหน่งปัจจุบัน พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิ กองบังคับการปราบปราม

อายุ 46 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 6 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

ผมอยู่ในงานสอบสวนเป็นหลัก จะขอพูดในเรื่องงานสอบสวน มีสภาพปัญหางานสอบสวน คือ ที่ผมอยู่ลำบากสภาพของกองปราบ คือ สุดยอด ตำรวจภูธรกลัวมากกองปราบจะมาตรวจสอบ แต่พอย้ายมาประสิทธิภาพงานสอบสวนของกองปราบลดลงไปเยอะ คนมากองปราบเพราะหนีงาน เพราะงานน้อยกว่า จะทำเฉพาะเมื่อมีคนมาร้อง ประสิทธิภาพลดลง ไม่น่ากลัวเหมือนเดิม ปัจจุบันทำคดีต่อจากพื้นที่ ปัญหา คือ บุคลากรขาดคุณภาพ ความขยันหมั่นเพียรไม่มี ทำคดีช้าทุกอย่างมีหลักฐานทั้งนั้นการครอบงำของผู้บังคับบัญชาของหน่วยอื่นหน่วยเหนือกว่าเรา ผู้มีอิทธิพล คือ ผู้เสียหายมีอิทธิพลถ้าคดีมากองปราบนายก็จะสั่งมา

ปัญหาหลัก คือ บุคลากร มีงานส่วนมากถ้าหลบได้ก็หลบ บางวันก็ไม่เข้าที่ทำงานขาดความมุ่งมั่น ส่วนใหญ่คนที่อาวุโสหน่อยสุด จะเป็นคนทำ งานก็ไม่ค่อยมีศักยภาพ เพราะไม่มีประสบการณ์ งานขาดความมีระเบียบรอบคอบ แนวทางการแก้ไข คือ ต้องมีการคัดกรองคนที่จะเข้าสู่กองปราบต้องยาก ต้องหาคนที่สุดยอดของงานสอบสวน ต้องมีแววมอง หาที่โรงพัก กองไหนที่มีความสามารถ มาแล้วไม่ต้องย้ายไปไหน เราต้องค้นหาคนที่อยากทำงานสอบสวนไปตลอด อย่างผมตั้งแต่วัยตรีไม่เคยเปลี่ยน มีคนชวน แต่ผมไม่ไป เพราะผมชอบงานด้านนี้ ไม่ต้องวิ่งเต้น ถึงเวลาเราก็ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง คนที่เข้ามาต้องมีความรู้ความสามารถ กองปราบแต่ก่อนใครเข้ามารับหมด รกคนดีกว่ารกหญ้า

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

ตัวโครงสร้างขององค์กรกองปราบก่อให้เกิดการเรียนรู้ ท่านผู้การเป็นนักวิชาการ ท่านก็ส่งเสริม จัดให้มีการอบรม การดูงานต่างประเทศ เพราะฉะนั้น ถือว่าโครงสร้างของเราก็สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับก็เข้ามาให้ความรู้ แต่ก็ขึ้นอยู่กับบุคลากร ผมก็เคยเป็นวิทยากรในການสืบสวน มีอะไรใหม่ๆ ก็มาถ่ายทอด จริงๆ ตัวโครงสร้างไม่มีปัญหา สำหรับวัฒนธรรมองค์กรดีกว่าพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ ท้องที่ไม่มีการสัมผัสหรือก ทุกอย่างกองปราบเอื้ออำนวยมากถ้าเราแสวงหาความรู้ ภาวะผู้นำของในทุกระดับสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ไม่ว่าจะผู้การ รองผู้การ ซึ่งจะเข้ามาได้ต้องมีการคัดเลือกสรร เรื่องมวลงชน ความสัมพันธ์ เก่งงานในแต่ละด้าน เลือกสุดยอดที่เป็นมือหนึ่งของแต่ละที่ ถ้าพนักงานสืบสวนเลือกได้อย่างนี้ก็ดี ตัวผู้บังคับสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แน่นอนอยู่แล้วเพราะสืบทอดเจตนาฆราวาส ถ้าระดับใหญ่ให้อะไรมาเขาก็เชิญผู้ชำนาญการมาถ่ายทอดให้คนในทีม เขาก็ตอบรับนโยบายของผู้ใหญ่ การติดต่อสื่อสารภายในก่อให้เกิดความรู้ จากระดับบนสู่ล่าง การสื่อสารเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานบ้าง แต่บางทีก็เกิดปัญหางานติดบอย เพราะเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น เป็นกอง เป็นหน่วย แต่ก่อนเป็นชุดปฏิบัติการ ตลอดจนระบบเก็บเอกสารไม่เป็นระบบ ไม่มีเจ้าหน้าที่เก็บโดยตรง พอเปลี่ยนโครงสร้างก็ไม่รู้ว่าใครจะรับผิดชอบเอกสารหายบ้างไม่ครบถ้วน ไม่มีเจ้าหน้าที่สารบรรณ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีแต่ละกองก็ไม่เด่นชัด ตามหายากถ้าจะหาข้อมูลย้อนหลัง 4-5 ปี ข้อมูลจะติดอยู่ที่ตัวบุคคล คนอื่นจะใช้ก็หาไม่ได้ เรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์มาก ปัจจุบันกองปราบมีคนที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและได้จัดให้มีการอบรม แต่คนเข้าไปเรียนรู้น้อย แต่ถ้าจัดแบบภาคบังคับก็จะมีคนเข้ามา แต่ถ้าสมัครใจก็ไม่ต้องมีหวังว่าจะมีคนเข้าไป แต่จริงๆ แล้วเทคโนโลยีมีความจำเป็นและสำคัญมากในการทำงานโดยเฉพาะเรื่อง สอบสวน

### 2.2 ปัจจัยการบริหาร

ความมุ่งมั่น กองปราบได้มีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนา โดยผู้การได้เปิดโอกาสอยู่แล้ว เช่น การอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC เป็นต้น ถ้าใครเสนอโครงการมาด้านการให้ความรู้เพิ่มเติมได้รับการสนับสนุนอยู่แล้ว เกณฑ์ในการให้รางวัล ให้ค่าตอบแทน มีความยุติธรรมมากไม่ค่อยได้ถูกล้วงลูก สำหรับงานสอบสวน แต่งานเป็นแบบทำตามหน้าที่ไม่ได้เป็นงานโชว์ ส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย ในการพิจารณาขั้นนี้เขาก็จะให้ประเมินตนเอง เขาก็ต้องมีการเขียนในการพัฒนางานของเขาเอง เราได้เปิดโอกาสให้เขากำหนดและเป็นผลงานในการพิจารณา การสนับสนุนให้เขาทำงานเป็นที่ที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ด้วย ซึ่งส่วนใหญ่คนมันจะซ้ากันอยู่แล้ว ส่วนมากหัวหน้าจะเป็นระดับ

รองผู้การ และก็จะมีการประชุมผู้ได้รับมอบกันนำไปทำ ตัวโครงสร้างสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม แต่ทีมจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ในทางปฏิบัติคนไม่ค่อยทำ แต่องค์กรโครงสร้างชัดเจนแล้ว เดียวนี้กองปราบไม่ค่อยขุดคุ้ย การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติ มีการส่งไปดูงาน มีการสัมมนาตลอด ศาล อัยการ มหาวิทยาลัยส่งมาเชิญผู้การก็จะสั่งการมาว่าใครควรจะไปในงานไหน การนำความรู้เข้ามาจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ ยังไม่มีเห็นชัดนัก ส่วนมากเป็นเรื่องของบุคคลเป็นเรื่องส่วนตัว ตอนนี้ก็ยังไม่เห็นห้องสมุดของกองปราบ ที่จริงควรมีเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ทำให้งานการรวบรวมความรู้ยังไม่เป็นระบบ ระบบการถ่ายทอดเป็นเรื่องของการทำงาน ยังไม่มีระบบที่รวบรวม

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

“นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 คิดว่าตำรวจคงคิดว่ายังไม่รู้เลยว่านโยบายทั่วไปคืออะไร นโยบายหลัก อันดับ 1 คือ การถวายเป็นความปลอดภัย กองปราบถือเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แต่งบประมาณไม่ได้จัดสรรไว้ บางทีงบประมาณก็มาจาก ส่วนเทาหรือดำ โครงการมันดีแต่งบประมาณต้องมีเพื่อให้ทำได้ สรุป นโยบายทั้ง 2 ดี แต่การสนับสนุนให้เกิดการผลักดันไปได้ ยังขาดการจัดสรรงบประมาณ

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร ไม่ว่าจะอำนาจหน้าที่ใดก็ตามต้องมีการคัดสรร อย่าใช้ภาคสมัครใจอย่างเดียว ต้องมีการดำเนินการคัดสรร ต้องไม่ใช่เส้นสาย มีบ้างแต่ไม่เยอะ ต้องมีระบบคุณธรรมยุติธรรม เพราะชื่อเสียงของกองปราบต้องดี เพราะปัจจุบันชื่อเสียงถูกเปลี่ยนไปเพราะมี DSI เราต้องปรับตัวเพราะฉะนั้นการคัดเลือกบุคคลมีความสำคัญ ต้องเลือกคนที่มีประสิทธิภาพ เก่งฉลาด มีจริยธรรม เราต้องให้ความสำคัญ และเราต้องมีแรงจูงใจให้เขา ต้องพิจารณางานตามผลงาน ตัวโครงสร้างและองค์กร ต้องให้มันสอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะ ทำอย่างไรให้คนมีขวัญกำลังใจที่ดี ในการทำงานให้มีความเสมอภาคในทุกตำแหน่งหน้าที่ ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญเท่าเทียมกันเกิดความเป็นธรรม

## 20. พันตำรวจเอก อเนก เตาสุภาพ

ตำแหน่งปัจจุบัน พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิ กองกำกับการ 5 กองบังคับการปราบปราม อายุ 45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 3 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานถวายอารักขาความปลอดภัย บทบาทของกองปราบทำได้ดีอยู่แล้ว ส่วนงานป้องกัน ผมมีประสบการณ์ที่กองปราบ 3 ปี ผมอยู่ที่นครบาลมา 10 ปี ผมว่างานป้องกันปราบปรามที่กองปราบยังไม่ค่อยชัดเจนเท่าไรเพราะว่าเราไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีกำลังพลอยู่ติดพื้นที่ไม่เหมือนหน่วยนครบาล หน่วยงานยุทธ ที่อยู่ในพื้นที่ตลอด 24 ชั่วโมง คือ บทบาทและนโยบายของผู้บังคับบัญชาเนี่ยะเรื่องการป้องกันอาชญากรรมทำได้เต็มที่อยู่ที่พื้นที่ได้แบบเดียวกันขึ้นมา เพราะฉะนั้นการ Follow งาน ขบวนการจะขาดช่วงไป เราจะลงทุนและทำได้น้อย คือ บทบาทที่จะไปเป็นตำรวจชุมชน เหมือนเราลงทุนไปแล้วได้ไม่คุ้มเสียไม่เหมือนตำรวจพื้นที่ที่เขาอยู่พื้นที่สัมพันธ์ แต่เราเป็นหน่วยกลางไปทำตำรวจชุมชนไปได้แบบเดียว งานสืบสวนปราบปรามคู่กัน ภาพพจน์ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นชาวบ้านหรือตำรวจด้วยกันเอง ถือว่ากองปราบนั้นเป็นหน่วยที่สุดยอด นั่นคือคนที่มองภาพลักษณ์เรา ดูเหมือนยิ่งใหญ่การใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ไม่เท่าไร การบริหารจัดการใช้บุคลากรให้เกิดความคุ้มค่า ผมให้ 40% ของตำรวจ ผมว่าตำรวจกองปราบอยู่อย่างสุขสบายไปนิดหนึ่ง เพราะผมยังติดภาพของตำรวจพื้นที่อยู่ การ Manage งานของกองปราบยังไม่เต็มที่ในการใช้บุคลากรลงไปทำงานเพียง 40% ซึ่งศักยภาพของตำรวจมีมากกว่านี้ ในการจะลงไปพื้นที่เพราะเราไม่ต้องอยู่ที่โรงพัก เรามองว่าเราเป็นหน่วยงานกลางเราไม่ต้องรุ่งรัง เราสามารถทำงานสืบสวนปราบปรามได้เต็มที่ เขามีภาระยังไม่เท่ากับตำรวจโรงพัก งานสอบสวน ในฐานะที่เป็นบุคคลนอกหน่วยมาก่อน ผมมองมาขั้นสุดยอด เรามีความเชื่อมั่นต่อการทำงานสอบสวนของกองปราบไม่ว่าตำรวจหรือประชาชนจะมองภาพความเป็นสุดยอดจะมองภาพที่เป็นใหญ่ คดีใหญ่ๆ ถ้ากองปราบลงไปจับจะสำเร็จ พอผมเข้ามาอยู่ในองค์กรกองปราบเราก็จะเห็นภาพงานสอบสวนคุณภาพงานสอบสวนที่ไม่ได้มีคุณภาพอย่างที่เราคิดและ แต่จะมีงานที่เด่นๆ คดีใหญ่ที่ผู้ใหญ่สนใจเท่านั้น แต่จะมีงานที่ไม่ได้อยู่ในความสนใจของสังคมอันนี้จะถูกทำอย่างไม่ดี ไม่มีคุณภาพเพราะไม่มีการระดมสมอง มีการตั้งทีมงานมาเพียง 4-5 คน แต่มีคนทำเพียงคนเดียวก็จะไม่มีการ Brain Storming ไม่มีการให้ข้อเท็จจริง ไม่มีการเสนอความคิดเห็น ถ้าจะให้องค์กรกองปราบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มันต้องแก้ตรงนี้ให้ได้ก่อน คือผมมองว่ากองปราบให้คนนอกองค์กรมองกองปราบว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มันต้องทำตรงนี้ให้สุดยอดในความเห็นของผม งานป้องกัน ต้องทำให้สุดยอด คุณทำเพียง 10-20% เราต้องพัฒนางานสืบสวนปราบให้ดี งานสอบสวน

ให้สุดยอด ต้องเป็นเบอร์หนึ่งของประเทศไทย ท้องที่ไม่ได้กองปราบต้องทำให้ได้หมด ถ้าต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการแก้ไข เฉพาะจุดงานป้องกัน ผมคิดว่ากองปราบไม่ควรคุ้มกระเตงไว้อยู่ ทุกวันนี้สังคมไทยมองเรื่องของความเป็นกระแส เป็นการหลอกตัวเอง การแก้ไข คือวางมืองานด้านป้องกัน อย่างจริงจัง ต้องทำงานที่เป็นประโยชน์ของชุมชน นโยบายตำรวจชุมชนผมไม่เห็นด้วยเพราะเราไม่ได้อยู่ในท้องที่ เพราะบางที่ตำรวจมันขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ การที่เราไปทำงานชุมชนสัมพันธ์เป็นภาพลักษณ์ดี แต่คนในชุมชนบอกว่ามีบ่อนการพนันหรือมีแหล่งอาชญากรรม แต่สุดท้ายแจ้งมาคุณก็ไม่ได้ไปทำอะไร งานสืบสวนปราบปราม เรามองว่างานด้านนี้ ต่างกองกำกับ ต่างแผนกต่างคนต่างทำไม่มีการบูรณาการกันในเรื่องขององค์ความรู้ ไม่มีการทำงานเป็นทีมที่ดี ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้เราไม่มีศักยภาพ ซึ่งเรามีหน่วยที่สุดยอดคือหน่วยคอมมานโด ซึ่งสามารถจะไปที่ไหนก็ได้ ใหญ่แค่ไหนเราก็ลุยได้ แต่เราไม่มีการใช้ศักยภาพของเราได้เต็มที่ อีกส่วนหนึ่งคือ การใช้ตัว KPI ที่มันไม่ดี เช่น การจับพนัน หวย การจับงานกิ๊กก๊อก เราไม่เคยเรียนรู้บทบาทของตำรวจที่ต้องทำงานให้กับองค์กรว่า มันคืออะไร มันไม่ใช่ บางทีจับคนต่างด้าว ราย 2 ราย เพื่อให้ได้ผลงาน ซึ่งมันไม่ใช่ การจะแก้ไขได้มันต้องจับคดีที่มันใหญ่ๆ ไม่ใช่จับคดีเซ็กซ์เพื่อนำมาเป็นตัวเลข KPI ทำให้ได้ตามเป้าซึ่งมันไม่ใช่ ซึ่งเรามีอำนาจทำได้ทั่วประเทศก็จริงแต่บางทีสิ่งที่เราทำมันก็ไม่ใช่ คดีมันกิ๊กก๊อก หวยเถื่อน ซึ่งมันไม่ใช่ เพราะบทบาทของกองปราบมันต้องจับมือปืน จับผู้ก่ออาชญากรรมใหญ่ๆ อาชญากรอาชีพและต่อเนื่อง ซึ่งคนไม่ต้องการให้กองปราบไปจับเรื่องที่มันกิ๊กก๊อกหรือ เพราะฉะนั้นผมมองว่าเราต้องแก้ตรงนี้ ในเรื่องของ การเคลียร์บทบาทขององค์กรเพื่อรองรับความต้องการของสังคมและพี่น้องประชาชน ซึ่งเป็นบทบาทและภาพพจน์ขององค์กร งานสอบสวนเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องแก้เลย ต้องแก้เพราะอะไรพอมมาอยู่ตรงนี้ งานสอบสวนมีคุณภาพไม่ถึง 10% เพราะคุณทำคนเดียวต้องเป็นรูปคณะกรรมการก็จริงไม่ถึง 10 คน แต่พอทำทำคนเดียว แต่คนมีความเห็นที่หลากหลาย พนักงานสอบสวนแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญความเก่ง ความรอบรู้ในแต่ละคนที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นการตั้งรูปแบบของกระบวนการให้มีความหลากหลาย แต่ถ้าหากว่าเราไม่ได้ใช้ประโยชน์จากตรงนี้เลย ให้ทำคนเดียวเป็นความรอบคอบเพียงคนเดียว องค์ความรู้ของคนเดียวไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องแก้ ผู้บังคับบัญชาต้องลงมาควบคุมอย่างจริงจัง ต้องทำงานให้เป็นทีมเวิร์ค ความหวังประชาชนที่ต้องฟัง

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยองค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีการเรียนรู้ ซึ่งวางไว้อยู่แล้วเป็นหน่วยกลางมีอำนาจสืบสวนสอบสวนแต่มีปัญหาด้านการบริหารว่าจะบริหารให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ ผมมองว่าการบริหารต้องไปสู่ทิศทางว่าจะเดินไปทางไหนเราเป็นหน่วยกลางที่ต้องทำ ผู้บังคับบัญชา

เน้นด้านป้องกันการอาชญากรรม แต่เราบทบาทไม่ใช่และทำมันก็ได้ 100% ผมมีแนวคิดที่ว่าตำรวจเหมือนเล่นลิเก ซึ่งมีผู้ร้าย มีพระเอกมีตัวตลก คือ ถ้าจะเล่นให้จบมันต้องมีองค์ประกอบ เพราะฉะนั้นเราต้องดูบทบาทเราต้องเคลียร์บทบาทขององค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ที่ประชาชนมุ่งหวังที่เขาคาดหวัง คืออะไร เขาต้องการให้เราทำเป็นตำรวจชุมชน หรือชุมชนสัมพันธ์ใหม่ ผมมั่นใจว่า คนในทุกกลุ่มเขามีความมุ่งหวังในความเป็นสุดยอดของงานสืบสวนปราบปราม ความเป็นสุดยอดของงานสอบสวน ต้องเป็นมือหนึ่ง ผมมองดู DSI เขาสร้างชื่อได้จากการสอบสวนเนี่ยะ เขามีความชัดเจนจับคดีใหญ่ๆ แถลงข่าวให้ประชาชนรู้ ซึ่งผมมองว่าบทบาทของกองปราบไม่ได้รุ่งเรื่องเหมือนในอดีตเพราะนโยบายที่มันเปลี่ยนแปลงไป คือ เรื่ององค์กรพร้อม วางไว้อยู่แล้ว เป็นสิ่งที่วางไว้ให้พร้อมเรียนรู้ แต่การบริหารจัดการไม่ได้สอดคล้อง วัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะมันเหมือนวัฒนธรรมตำรวจทั่วไป คือ จิตวิญญาณของตำรวจส่วนใหญ่ยึดตัวเองเป็นหลัก เขาไม่มีการบอกกันไม่มีการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้ทำเองและเป็นการโปรโมตตัวเองเพื่อขึ้น หรือเลื่อนตำแหน่ง นี่คือวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีการเบรนต์สตอร์มิ่งเพื่อสร้างชื่อเสียงให้หน่วย ทำงานให้หน่วยไม่ใช่ ถ้าจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีองค์ความรู้ที่จะทำให้เป็นสุดยอดหรือแหล่งเรียนรู้ ณ วันนี้มันไม่ใช่ตัวภาวะผู้นำได้มีการผลักดันให้มีการเรียนรู้ท่านพยายามมากเลยแต่การ Follow ของ Underline ไม่ใช่ อย่างนั้น คือ ผู้บังคับบัญชาพยายามทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ระดับล่างไม่ทำตาม มันทำงานตามวิถีทางแต่ละคน แต่มันมีปัญหาที่ทัศนคติของคนในองค์กรมันยังไม่ไปด้วย ทำให้ซ้ำเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย การสื่อสารระหว่างระนาบเดียวกัน หรือระดับบนลงล่าง ค่อนข้างน้อย องค์กรของกองปราบจะดีกว่า การสื่อสารระดับล่างไปสู่ระดับบนจะง่ายกว่า จะอยู่กันแบบง่ายๆ แบบพี่น้องคุยกันแต่ผลงานจะเก็บไว้เพื่อโปรโมตตัวเอง การสื่อสารที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ คนที่มีความรู้ไม่ได้มาถ่ายทอด คนที่มีความรู้ก็จะเก็บไว้เพื่อตัวเอง ที่จะมีโอกาสในการส่งเสริมขึ้นไปเพื่อเหนือตัวเองแต่เป็นการสื่อสารเรื่องอื่นไม่ได้เป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ แต่มีความเป็นกันเองในหน่วยงานกองปราบในเรื่องทั่วไปในระดับระนาบเดียวกัน แต่ในองค์ความรู้ไม่มีการเปิดเผยเพื่อไม่ให้มีการที่คนอื่นแย่งงานไป เป็นไปด้วยนโยบายของผู้บังคับบัญชาด้วย ไม่เคยนำความเก่งของคนมารวม เทคโนโลยีได้สนับสนุนให้หน่วยงานกองปราบให้เกิดการเรียนรู้ มีข้อมูลให้ค้นหา มีเว็บไซต์ของตัวเองแต่ไม่ลึกซึ่งเป็นเรื่องทั่วไป เรื่องวิชาการถ้าสื่อมาแต่คนไม่ได้ไปเปิดดู มันก็ไม่ได้รับการถ่ายทอด เทคโนโลยีผู้การได้พยายามนำเข้ามาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับกลางเป็นความพยายามของผู้บังคับบัญชาแต่จะตรงเรื่องหรือไปก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ท่านพยายามที่จะผลักดันให้

บุคลากรเกิดความรู้ ท่านเขียนหนังสือและแจกให้บุคลากร แต่ไม่รู้ว่าผู้รับสารแล้วอ่านหรือเปล่า ซึ่งการจะเกิดประโยชน์มันต้องอยู่ที่ผู้ส่งสารดี สารดี แต่ผู้รับสารไม่ดีมันก็ไม่เกิดประโยชน์ องค์กรได้สนับสนุนให้เขาได้กำหนดเป้าหมาย ให้เขาได้มีอำนาจในการทำงานเองเต็มที่มีความยืดหยุ่นสูง คุณสามารถบริหารจัดการเองได้เต็มที่แต่ขอให้มี **Output** ออกมาตามนโยบาย ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรของกองปราบมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับมีแต่ค่อนข้างน้อย งานสอบสวนน้อยมาก งานสืบสวนปราบปราม เริ่มมีบ้าง งานชุมชนสัมพันธ์ก็มี การเรียนรู้ในเรื่องด้านกฎหมายจะน้อยมาก บุคลากรเขาก็จะศึกษาจากประสบการณ์ตรง ศึกษาจากอินเทอร์เน็ต พนักงานสอบสวนเขาไม่มีโครงการอบรมมารองรับเขา ไม่มีการให้การเรียนรู้เพิ่มเติม เป็นจุดอ่อน เขาไม่ได้ถูกพัฒนาทั้งระบบใครมีการไปรู้จักไปเรียนเอา องค์กรไม่ได้มีการส่งเสริม แต่เราอยากเห็นว่าความรู้งานสอบสวนใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ควรมีการอบรมปีละอย่างน้อย 4 ครั้ง ควรมีให้เขาเพื่อ让他ทันโลก ความเปลี่ยนแปลงต่อสังคม จะเห็นหลายครั้งว่าพนักงานสอบสวนไม่ทันเขา เขาไปถึงไหนแล้ว ยังมีบุคลิกภาพ ยังมีบทบาทเดิมๆ อยู่ซึ่งมันเปลี่ยนแปลงไปแล้ว สังคมและโลกมันพัฒนาไปแล้ว เรายังเห็นพนักงานที่มีบุคลิกภาพเดิมอยู่ เราอยากเห็นการนำบุคลากรภายนอกที่มีความรู้เพื่อนำมาพัฒนา บุคลากรเพื่อนำมาเป็นวิทยากรบรรยาย อบรม ผมมองว่าการอบรมมันทำให้ได้ความรู้ อย่างน้อยที่สุดตำรวจจะได้รู้บทบาทของตัวเอง สังคมเขาต้องการอะไร ไม่มีการเปิดโอกาสให้กำหนดโครงการ หน่วยเหนือเป็นคนดำเนินการ คนคิดไม่ได้อบรม คนอบรมไม่ได้คิด ข้างบนก็ไม่ได้แตกฉานว่าจะเอาอะไรมาให้เขาพัฒนา เพื่อให้ทันกับสังคม ตำรวจส่วนใหญ่อยากมีบทบาทงานสอบสวนปราบปราม งานพื้นที่ไม่ได้อยากทำงานเอกสาร พอไปอยู่งานเอกสารก็อยู่ไปวันๆ รอคำแหน่ง รอการไป เขาก็เลยไม่ได้คิดพัฒนาตนเอง ไม่มีความคิด เราจึงต้องคิดว่าเราควรจะทำอะไรไปให้เขาอบรม เอาเรื่องกฎหมายไปให้เขาเรียนรู้ ให้เขาเรียนรู้ มีทักษะเพิ่มมากขึ้น เขาไม่ได้อยู่พัฒนาแต่อยู่เพื่อไป ถ้าเรามีฝ่ายอำนวยความสะดวกระดับบนมีไอเดีย ต้องไปเรียนทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำแนวคิดมาพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่มีความเป็นธรรมในระดับหนึ่ง มีตำแหน่งและขั้นเงินเดือนซึ่งเป็นผลต่อเนื่องกับตำรวจ ณ วันนี้เรายังทำไม่ได้นำเรื่องของการนำผลงานมาวัดกันจริงๆ มันมีปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วยเช่น การใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ถ้าเกิดใช้การวัดผลงานกันโดยตรงจากผลจริงๆ มันยังทำไม่ได้ ระบบคุณธรรมมันยังหาไม่ได้ในทุกหน่วยของตำรวจ ก็ถือว่าใช้ได้ในระดับหนึ่ง คนมีผลงานก็ได้รับการโปรโมตบ้าง บางคนก็สู้อย่างอื่นไม่ไหว เรื่องของการจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่มีการจัดการที่เป็นระบบแต่มีการถ่ายทอดบ้าง ไม่มีระบบที่เป็นส่วนกลางที่ให้คนเข้าไปดูได้ แต่ถ้ามีได้จะดี จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งมันไม่มีที่มันหายาก มีการถ่ายทอดบ้างเป็นตัวบุคคล แต่ไม่มีการจัดเป็นระบบ มีการสนับสนุนน้อยในการทำงานเป็นทีม ส่วนมากเป็น **One man Show** ความมุ่งมั่นของบุคลากรในภาพรวมเขามีความพยายามที่จะพัฒนาตัวเองบ้างแต่น้อย 30% อีก 70% ยังอยู่

กับที่ กองปราบมีความยืดหยุ่นที่ให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ถ้าผู้ปฏิบัติมีความรู้ที่ดีทัศนคติที่ดี เรามีความยืดหยุ่นกว่าทำให้องค์กรมีศักยภาพ

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

เป็นนโยบายที่กำหนดมาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มันเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมที่ค่อนข้างน่าสนใจ นโยบายของ ตร.ในปี 55 จะเน้นโดยรวมด้านอาชญากรรม เป็นเรื่อง Basic ของตำรวจ ที่ห้าคนที่ผ่านมาก็เป็นแบบนี้ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ไม่น่าจะมีอะไรเป็นพิเศษที่จะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายที่ออกมาเป็นแนวเดียวกันไม่ได้แตกต่างกัน

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม

ต้องเคลียร์ว่าต้องการอะไร ต้องมีเป้าหมายให้ชัดว่าบทบาทของเราควรจะอยู่ประมาณไหน ถ้าองค์กรจะมีบทบาทป้องกันอาชญากรรม ระดับการสืบสวนปราบปรามก็ลดระดับลงไป ถ้าเราทำในเรื่องของการปราบปรามอาชญากรรมจะทำให้เราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มันจะยากเพราะองค์ความรู้เรามีแต่เราทำแล้วไม่สำเร็จมันก็เป็นความรู้ไม่ได้ ผมค่อนข้างจะค้านกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา และสังคมเขาก็ไม่ยอมรับ ผมมองว่าอยากกำหนดเป้าหมายว่าองค์กรของเราต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการสืบสวน สอบสวนและปราบปรามผมมั่นใจว่าถ้าเรากำหนดเป้าหมายของเราให้ชัดว่าเราต้องการเป็นหนึ่งในงานสืบสวน สอบสวนปราบปราม ทั้งในประเทศต้องเราเป็นหนึ่งใน ถ้าเราได้กำหนดบทบาทได้แบบนี้ เราก็มากำหนดการทำงานของบุคลากรภายใน เราอยากเป็นหนึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสอบสวนปราบปราม ถ้าเราอยากสุดยอดเราก็ต้องพัฒนาบุคลากรของเรา กำหนดเรื่องการวัดผลงาน KPI มันต้องชัดไม่ใช่ทำให้มันหลอกแหกตาเรา คือ เอาผิดจับหายเถื่อน ยาเสพติดมันไม่ใช่แล้วเอาตัวเลขมาเสนอ เทียบเท่ากับคดีจับมือปืน การปล้น เอามาเป็นตัววัดที่มันเท่ากันซึ่งมันไม่ถูกต้อง ซึ่งถ้ากองปราบไปจับการปล้นฆ่า การจับมือปืน อาจารย์จะรู้สึกดีกับองค์กรมันมีภาพพจน์ที่ดี เจ้าพ่อต่างๆ ที่เราไปจับ ซึ่งมันเป็นเรื่องที่เราต้องเข้าไปทำ คือ เราต้องกำหนดคุณภาพของงาน กำหนดมาตรวัดคุณภาพของงาน ที่ชัดเจนเพื่อให้ไปได้ เราต้องมีทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาเข้าไปดูแล มีการระดมสมองเพื่อให้องค์กรไปสู่การเรียนรู้ให้ได้ จุดวัดอยู่ที่ว่าถ้าตำรวจกองปราบย้ายไปไหนใครๆ ต้องอยากได้ของจริงมาแล้ว ผมอยากให้มันเป็นแบบนี้ เราต้องมีเครดิตขนาดนี้ถ้าเราต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราต้องเอาของจริงมาเป็นตัววัดผลงาน ผู้บังคับบัญชาต้องใส่ใจในการวัดผลงาน ต้องเป็นคนดีใหญ่ ยอดจับที่เท่ากันแต่ต้องดูรายละเอียดของงานว่าเป็นงานเล็กหรือใหญ่ต้องทำงานสืบสวนสอบสวนให้สุดยอด ใครจับไม่ได้กองปราบต้องจับให้ได้ อยู่หลบซ่อนขนาดไหน ใหญ่โตขนาดไหน กองปราบสามารถทำได้จะทำให้เราเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ มีความรู้ที่แน่นและสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานสอบสวนถ้าเราอยากเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราต้องมีความละเอียดถี่ถ้วนของงาน กองปราบได้เปรียบกว่ากองพักที่มีเวลาทำไม่ต้องมีการเผชิญหน้า เรามีเวลาพิจารณาข้อกฎหมาย ข้อเท็จจริง ถ้าผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการเข้ามาจัดการงานกองปราบจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทยในงานสอบสวน มาควบคุมการบริหารจัดการ มีการระดมสมองอย่างแท้จริง มีการทำงานเป็นทีมให้ได้ มีการอบรมทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางด้านนิติวิทยาศาสตร์เข้ามา เพราะคดีที่เราทำเป็นคดีใหญ่ๆ ทำให้เรามีประสบการณ์สั่งสม ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ขอให้หยุดอดในการสืบสวน สอบสวน และปราบปราม อย่างอื่นอย่าไปยุ่ง มันจะเป็นไฟไหม้ฟาง เราเข้าไปในชุมชน แต่หลังจากนั้นก็กลับมาหน่วยมันจะไม่ต่อเนื่องและโอกาสประสบความสำเร็จมันยาก ซึ่งไม่สามารถพัฒนาเป็นองค์ความรู้ได้ เราไม่ใช้บทบาทนั้น มันเหมือนการเล่นลิเก ถ้าเราเป็นผู้ร้าย แล้วให้เป็นพระเอกมันก็ไม่ใช่ เราต้องเน้นนโยบายเรื่องนั้น บทบาทของตำรวจปราบปราม คืออะไร เป็นตำรวจปราบปรามอยากไปเป็นตำรวจสัมพันธ์ ซึ่งมันก็ไม่ใช่ อะไรก็อยากทำๆ ให้ไม่ได้ดีซักอย่าง คือเราต้องมองว่าภาพลักษณ์ของกองปราบในตำรวจด้วยกัน ความรู้สึกมันหยุดอด อยากมาอยู่เพราะเห็น 2 อย่างนี้ มันหยุดอดเพราะชื่อเสียงในอดีตมันดีมาหลาย แต่มันไม่ใช่ตอนนี้ การเด็ดขาดในเรื่องการสืบสวนสอบสวนจับกุม การเชี่ยวชาญต่างๆ ในอดีตมันดี เราทำโครงการขึ้นมาเราต้องทำให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เราอย่าหลอกกันไปกันมา สุดท้ายคนที่ถูกหลอกก็คือ ประชาชน ผลลัพธ์ของการทำทุกอย่าง เราต้องคิดถึงประชาชน ไม่ใช่ทำงานเพื่อตนเอง

## 21. พันตำรวจเอก ชัยวุฒิ เกียรติกิจก่าจาย

ตำแหน่งปัจจุบัน พนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิ กองกำกับการ 2 กองบังคับการปราบปราม อายุ 41 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท

ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการปราบปราม เป็นเวลา 1 ปี โดยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในฐานะที่เคยบริหารงานกองบังคับการปราบปรามมานั้น กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1. ลักษณะงานในกองบังคับการปราบปรามทั้ง 5 ลักษณะ (งานถวายอารักขาและความปลอดภัย งานป้องกัน งานปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน) นั้นมี สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะที่ควรมีการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขอย่างไรหรือไม่

งานสอบสวนเป็นหลักผมเพิ่งมา 7-8 อยู่ระหว่างการเรียนรู้และก็เป็นหน่วยงานที่ทำด้านนี้โดยตรง สำหรับงานป้องกันปราบปรามนโยบายของท่านผู้การเน้นเข้าไปถึงชุมชนเพื่อป้องกันปัญหา สำหรับงานสืบสวนอยู่ระหว่างการดำเนินการและติดคดีที่สำคัญๆ สมัยก่อนที่อยู่นอกหน่วย

ก็จะดูว่ากองปราบจับคดีสำคัญๆ ได้เยอะ ซึ่งปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ชุมชน และเป็นการป้องกัน งานสอบสวนพอเข้าไปดูมันก็มีปัญหาเยอะ เพราะระบบงานที่นี้เน้นงานปราบปรามมากกว่า งานสอบสวนปล่อยเป็นเอกเทศ หัวหน้างานสอบสวนค่อนข้างจะมีในยุคสมัยยุคแรก ซึ่งมีพนักงานสอบสวนผู้ทรงคุณวุฒิเทียบเท่ากับรองผู้กำกับ สายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้กำกับ ของกองบังคับการขึ้นมาอยู่ฝ่ายสอบสวนสมัยก่อนเขาจะให้รองผู้กำกับเป็นคนดูส่วนใหญ่ก็จะเน้นในเรื่องของการบริหารมากกว่า ไม่ได้เข้าไปลงลึกในรายละเอียดที่เป็นประเด็นสำคัญสอบสวน การกดชั้นเข้มงวด การเร่งรัดการแนะนำหัวข้อในการสอบสวน ซึ่งพอผมมาอยู่แล้วก็พยายามที่จะช่วยมันก็ยากนิดหนึ่งเมื่อเทียบกับโรงพักข้างนอก เขาค่อนข้างจะมีรองผู้กำกับสืบสวนสอบสวนเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะมีความรู้ในด้านการสอบสวนโดยตรง ในหน้าที่รับผิดชอบ แต่กองปราบไม่มีหัวหน้างานสอบสวนมาก่อนซึ่งทำให้ผมต้องมาวางระบบงาน ที่มีข้อบกพร่อง และไม่มีผู้ช่วยด้านงานสอบสวนที่ชัดเจน คดีที่นี้ไม่มาก คดีที่ไม่เป็นสาระก็ให้โรงพักทำ เราทำคดีใหญ่ เราก็จะดูรายละเอียดในเรื่องงานได้มาก ตอนผมเข้ามารับตำแหน่งผมก็จะเรียกทุกคนมาบอกงานว่าจะต้องทำยังไง ก็จะมีการประชุมเร่งรัด 1-2 เดือนครั้ง ว่างานทำไมไม่ค่อยออก ซึ่งเรื่องนี้มันเป็นปัญหา ผมก็ต้องบอกให้ทำสำนวนให้เร็ว มีแบบตรวจสำนวนเป็นข้อๆ ถ้าใครทำตามนี้ก็จะเสร็จทันเวลา ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบขั้นตอนในการสอบสวน

2. กองบังคับการปราบปราม เคยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในขณะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

### 2.1 ปัจจัยขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีอำนาจในการปราบปรามสืบสวนสอบสวนทั่วประเทศ เพราะฉะนั้นปัจจัยทางด้านองค์กรเป็นจุดเด่นของที่นี่เลยจะสามารถสั่งสมความรู้และประสบการณ์ได้ ข้อมูลได้ทั่วประเทศเลย ซึ่งสามารถนำมาบูรณาการใช้ได้ตลอดเวลาซึ่งเท่าที่ผมเข้ามาผู้บังคับบัญชา ระดับสูงก็ได้มีนโยบายให้แต่ละฝ่ายได้เข้าไปเรียนรู้ที่จะมีศูนย์การเรียนรู้ของกองบังคับการสอบสวน กลางอยู่ซึ่งผมก็เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ทำให้เป็นองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คดีที่ทำไม่ได้หรือเป็นคดีที่ยาก เช่น เกี่ยวเนื่องกับหลายๆ ท้องที่ หรือเกี่ยวข้องกับหลายๆ ภารกิจนอกราชอาณาจักร กองปราบก็เป็นองค์กรที่สามารถดำเนินการได้ ก็จะดีกว่าโรงพักหรือหน่วยงานของ ตร. เป็นงานที่เฉพาะที่กองปราบสามารถทำได้ ภาวะผู้นำในองค์กร เอื้อต่อการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีการสนับสนุนให้ปฏิบัติในบางส่วนก็จะมีศูนย์การเรียนรู้ ของกองบัญชาการสอบสวนกลาง ซึ่งกองปราบก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องส่งบุคลากรเข้าไปเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านตัวผู้นำคือผู้บังคับบัญชาเห็นและมีการสำรวจว่าเราหยุดเรียนรู้ไม่ได้เพราะสังคมมีการเรียนรู้ตลอด โดยมีการนำผู้รู้ในแต่ละด้านเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งผู้เข้ารับอบรมมีความรู้

ก็นำมาถ่ายทอดประสบการณ์ ก็ทำให้มีความรู้ต่อองค์กร ตัวผู้นำมีส่วนสำคัญมากถ้าหัวหน้าหน่วยไม่ผลักดันให้มีการเรียนรู้ มันก็จะไม่เกิดระบบการเรียนรู้ที่ถูกต้องโดยเฉพาะท่านผู้บังคับการท่านก็ให้การสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรมีการพัฒนาในรูปแบบ ในการฝึกอบรมศูนย์การเรียนรู้ ท่านผู้นำพาผู้บริหารสูง กลาง ไปดูงานต่างประเทศ มีโอกาสไปเรียนรู้โดยตรงจากต่างประเทศและนำมาใช้เรื่องตำรวจชุมชน คือ ที่นิวซีแลนด์ ทำให้เรารู้ว่าเจตนารมณ์ของเรื่องนี้มันคืออะไรและเราจะนำไปใช้ได้อย่างไร ท่านมีดำริให้มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอด การที่ผมขอไปอบรม การขอสมัครไปเรียนหลักสูตรพระปกเกล้า ท่านก็อนุมัติให้ง่ายไม่ขัดข้อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยตัวเอง และท่านก็ผลักดัน ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานก็มีโอกาสพัฒนาอยู่ตลอดเวลาถ้าชั้นประทวนผู้ที่ไม่ได้เรียนจบปริญญาเขาก็ไปเรียนให้จบปริญญาตรี ทำให้เขามีสิทธิ์สอบเลื่อนขั้นเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตรได้หลายคน เยอะเหมือนกัน แสดงว่าบุคลากรมีการสนับสนุนตัวเองตลอดเวลา และกองกำกับก็มีการสนับสนุนให้เขาไปดูงานระดับกลางก็ได้ไปดูงาน สารวัตรก็จะได้ไปเชียงใหม่ พอเราไปดูงานเราก็นำความรู้มาพัฒนางาน ถึงแม้จะใช้ไม่ได้แต่ก็สามารถนำไปใช้ในวันหน้าได้ถ้าเป็นผู้บริหารก็จะนำไปได้เลยเป็นการสร้างองค์ความรู้สะสมในตัวบุคคล การสื่อสารในองค์กรจะมีการประชุมทุกเดือนก็จะมีกรรงาน ทั้ง 5 ด้านในแต่ละกองกำกับให้รายงานผลงานในรอบเดือน มีการแชร์ความรู้กันในการจับกุมและบอกวิธีเป็นการแชร์ประสบการณ์และเร่งรัดเรื่องต่างๆ จัดให้มีเทคโนโลยีไลน์กลุ่มเพื่อบอกว่ากำลังทำอะไร มีรูปภาพเผยแพร่งาน มีการสื่อสารกันทุกระดับชั้นทั้งไลน์ และระบบประชุมประจำเดือน ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีเว็บไซต์ของตัวเอง มีข้อมูลที่ใช้ในการสอบสวน ทะเบียนประวัติ รถยนต์ คดีค้างเก่า ผู้ต้องโทษ การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือก็จะมี wifi ของสถานที่และพาสเวิร์ดให้เข้าไปด้วย แต่ในตึกไม่มีให้มีแต่ของส่วนบุคคลแต่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน เพราะงบประมาณจำกัดเพราะเรามีตำรวจเยอะ

## 2.2 ปัจจัยการบริหาร

“บรรยากาศในองค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการแบ่งเป็นชุดย่อยแบ่งเป็นเขตในการทำงานเขาก็จะตื่นตัวรับผิดชอบในคดีที่เขาทำงาน เข้าไปคลี่คลายในจุดที่เขาทำได้ดีที่มีการแบ่งแยกย่อยกัน สำหรับงานสอบสวนยอมรับว่าเป็นงานที่น่าเบื่อ อยู่กับเอกสารอยู่กับความขัดแย้งของคน ทั้ง 2 ฝ่าย บรรยากาศที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้มันก็ไม่ค่อยดีเท่าไรถ้าจะไปกระตุ้นให้เขาเรียนรู้ก็ไม่รู้ว่าจะได้ผลซักเท่าไร แต่ตัวเขาก็กระตุ้นตัวเอง คืองานสอบสวนมันจะมีบรรยากาศที่ไม่ค่อยดีเท่าไร การสนับสนุนด้านงบประมาณ อุปกรณ์ในการพัฒนางาน ได้รับสนับสนุนค่อนข้างดีจากผู้บังคับบัญชา มีการเบี่ยงงบประมาณได้ตลอดดีมากกว่าที่อื่นที่ผมเคยเห็นมาบางที่ตัวเองออกกันเอง ผู้บังคับบัญชาท่านก็เมตตาให้ผมได้เกิดการควบคุมดูแลเพื่อไม่ให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการผู้นำมอบอำนาจให้เกิดการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่การทำงาน ซึ่งเป็นความ

เมตตาของผู้บังคับบัญชาที่ให้งานสอบสวนทำงานได้อย่างเป็นอิสระแต่อยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ท่านไม่สั่งการให้ไม่ถูกต้อง เราทำคดีได้อย่างมีความเป็นธรรม ให้สิทธิ์เต็มที่ มอบหมายให้ตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สะดวกขึ้นมากขึ้น แต่ในระยะแรกก็ยอมรับว่าเนื่องจากเป็นอิสระมากต่างคนต่างทำ เข้ามาแล้วมองเห็นปัญหาจึงได้วางระบบนำพนักงานสืบสวนสอบสวนของโรงพักเข้ามาอยู่ที่นี้เพื่อให้งานที่เขาทำอยู่เป็นระบบได้เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเกิดปัญหาหรือว่าข้อข้องใจในภายหลังได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคลากรในหน่วยงานมีการวางแผนเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายในการทำงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เท่าที่มองก็มีการวางแผนเป้าหมายและพยายามไปสู่เป้าหมายในเรื่องนั้น มีการวางแผนงานในเรื่องที่ประชุม งานสอบสวนก็จะมีระเบียบคำสั่งในเรื่องใดๆ อยู่แล้วก็มีหัวข้อเรื่องระยะเวลาที่มีอำนาจในการสอบสวนระยะกว้าง ซึ่งจะเป็นอุปสรรค ทำให้เป้าหมายอาจจะคลาดเคลื่อนเพราะขั้นตอนเป็นเรื่องละเอียด แต่ผมก็พยายามเร่งรัด แต่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดเป้าหมายของตัวเองด้วยมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาและพนักงานสอบสวนเป็นตัวหลักเราแค่เป็นส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม กองกำกับเป็นผู้สนับสนุน ให้งานเป็นทีมอยู่แล้ว ถ้าไม่มีปัญหาอะไรมากก็จะทำคนเดียวแต่ส่วนใหญ่ทำเป็นรูปคณะตั้งพนักงานสอบสวน 4-5 ท่าน เป็นผู้ทำคดีเพราะเป็นคดีใหญ่พยานเยอะ จะทำเป็นรูปคณะมากกว่าสถานีข้างนอก การทำงานเป็นทีมทำให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรไปสู่การเรียนรู้แน่นอน มีการตั้งพนักงานสอบสวนระดับต้น รองสารวัตร หรือสารวัตรเข้าไปร่วมกับกับสารวัตรและรองผู้กำกับ ด้วยทำให้เป็นการสอนงานไปในตัวและเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันไปด้วย

3. นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2555 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัด และกองบังคับการปราบปรามนำมาปฏิบัติ นั้น มีความคิดเห็น

นโยบายทั่วไป และเน้นหนักก็จะเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมตำรวจเองต้องไม่อยู่ในหอคอยงาช้างอีกต่อไปต้องทำให้ประชาชนได้ข้อมูลและต้องได้ข้อมูลจากประชาชนเป็นหลัก เขาก็เป็นผู้มีส่วนในการป้องกันอาชญากรรมที่สุด ตร.ก็เลยเน้นตรงนี้ ขณะเดียวกันก็เน้นการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ มีการกระจายอำนาจในตัวกองบังคับการ กองกำกับและหน่วยงานที่จะมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถคิดโครงการเองเพื่อตอบสนองนโยบายตำรวจชุมชน จากประสบการณ์ที่ผมทำงานอยู่ที่โรงพักมาก่อน พบว่า ประชาชนเป็นตัวสำคัญที่จะช่วยป้องกันอาชญากรรมเมื่อเห็นอาชญากรรมก็จะไม่ค่อยอยากจะทำ ไม่อยากจะทำเบาะแส เพราะฉะนั้นเมื่อ ตร.มีนโยบายให้ตำรวจเข้าสู่ชุมชนเขาก็จะอยากเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรก็เน้นหนักให้มีการให้ขวัญและกำลังใจให้เขาเลื่อนขั้นและพัฒนางานให้ได้รับการสนับสนุนในตำแหน่งมากขึ้น มีผลงานที่จะปฏิบัติในการประเมินจากรองผู้กำกับเป็นผู้การ ก็นำผลงานมาประกอบการสอบเลื่อนขั้น เพราะฉะนั้นจะต้องมีการส่งเสริมความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

เป็นการมาถูกทาง มีในทุกระดับตั้งแต่ระดับสาร์วัตรเป็นระดับสาร์วัตรขึ้นไป มีการเผยแพร่เป็นผลงานวิชาการทางด้านกฎหมายหรืองานต่างๆ ของผมเป็นงานสอบสวน สายงานของงานสอบสวนเป็นงานเครียดที่สุดแต่ก็ดีตรงที่ว่าไม่ต้องทำทุกคดี เครียดน้อยกว่าโรงพักสามารถเลือกคดีได้ ซึ่งโรงพักมีการเครียดสะสม แต่มีการใช้วิธีค่าตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งอื่น เพื่อให้เป็นการรักษาคนไม่ให้ไปที่อื่น ส่วนใหญ่บุคลากรไม่อยากจะอยู่กับ ถ้ามองจากภายนอก งานตำรวจคือการปราบปราม แต่งานสอบสวนเป็นงานละเอียดและงานเอกสาร แต่งานสืบสวนปราบปรามมีการเลื่อนตำแหน่งยากกว่าตำแหน่งของงานสอบสวนแต่มีขั้นตอนที่ยุ่งยากกว่าตำแหน่งอื่น ถ้าบุคลากรต้องการเปลี่ยนสายงานและต้องการเปลี่ยนอาชีพไปเป็นอาชีพอื่นก็มี เช่น สายอัยการ เป็นต้น ต้องมีการเรียนตลอดมีการพัฒนางานตลอดสามารถนำมาใช้ในงานของตัวเองได้ด้วย

4. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม ควรมีแนวทางพัฒนาในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของกองบังคับการปราบปราม อย่างที่ผมเคยบอกจุดเด่นของกองปราบ คือ เรามีอำนาจสืบสวนสอบสวนทั่วประเทศ ทำได้ทุกคดี ทำให้มีความรู้ตรงนี้เยอะ เดิมเราไม่เคยมีการสะสมเป็นเรื่องเป็นราวเป็นข้อมูล แต่จะมีการถ่ายทอดแบบรุ่นสู่รุ่นคนสู่คน ผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือตัวบุคลากรสู่กันเอง แต่ถ้ามีการพัฒนาก็จะทำให้เก็บเป็นกรณีศึกษา เป็นรูปข้อมูลเก็บไว้ทำให้คนภายในสามารถดูได้คนภายนอกอาจจะดูไม่ได้เพราะข้อมูลมันเป็นความลับ ควรจะเป็นลักษณะของการจัดการความรู้ให้มีการจัดเก็บเป็นระบบ เป็นกรณีศึกษาที่เป็นคดีที่สำคัญๆ เก็บไว้ในกองปราบเอง เพราะงานสืบสวนสอบสวนเป็นเรื่องความลับ ในด้านเทคนิควิธีการต่างๆ ต้องมีระบบและผู้จะมาถ่ายทอดต้องเป็นผู้มีความรู้ในงานนั้นๆ สมัยผมเรียนผมก็จะฟังจากบุคลากรที่มีความรู้ในการสอบสวนเป็นผู้บังคับบัญชามาถ่ายทอดก็จะทำให้ไม่น่าเบื่อเป็นการเชิญชวนให้นำฟังมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ต้องยอมรับในจุดด้อย คือ ตัวบุคลากรภายในเองไม่ได้เติบโตในองค์กรเองเนื่องจากตัวหน่วยงานของเราเองมีหน่วยจำกัด อยู่ส่วนกลางตัวบุคลากรที่จะมาขึ้นในตำแหน่งของกองปราบก็จะมาจากหน่วยงานอื่น มีการย้ายมาโตที่นี่ ทำให้เป็นการถูกเหยียบหัว หรือถูกการปิดกั้น ทำให้ขาดความเชื่อมโยงติดต่อกัน เรื่ององค์ความรู้ต้องมีการเก็บให้เป็นระบบมีการถ่ายทอดให้เป็นหลักการและง่าย ส่วนเรื่องอื่นก็คือ เรื่องสวัสดิการ เรื่องงานธุรการกว่าจะมาถึงมันก็ต้องนาน มันควรจะรีบมากกว่านี้ ตอนนี้ผู้บังคับบัญชาก็ได้มีการมอบหมายให้รองผู้บังคับบัญชาหรือรองผู้การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้มันดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันได้มีฝ่ายดำเนินการของแต่ละกองปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเอกสารอยู่แล้ว งานธุรการของกองกำกับเขาสามารถดูแลงานด้านเอกสารของเขาได้คืออยู่แล้ว เรื่องของระยะเวลาในการสื่อสารหรือการเดินทางของหนังสือค่อนข้างนาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมันค่อนข้างช้า กว่าที่จะส่งมางานธุรการก็ 4-5 วัน บางทีจะสั่งพ่วงนี้หนังสือ  
มาวันนี้ก็ทำงานไม่ทัน